

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium  
2008–2010

Kateřina Kozlová

**Alternativní pracovní úvazky na trhu práce**

**Alternative working hours in the labour market**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

.....

# OBSAH

<b>RESUMÉ</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>6</b>
<b>0 ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>1 PRACOVNÍ FLEXIBILITA A JEJÍ VÝZNAM NA TRHU PRÁCE</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Flexibilita na trhu práce</b>	<b>10</b>
1.1.1 Formy pracovní flexibility	11
<b>1.2 Legislativní úprava v oblasti pracovních úvazků</b>	<b>13</b>
1.2.1 Pracovní doba	13
<i>1.2.1.1 Rozvržení pracovní doby</i>	<i>15</i>
<i>1.2.1.2 Pracovní poměr na dobu určitou</i>	<i>16</i>
<b>1.3 Pracovní trh v České republice</b>	<b>18</b>
1.3.1 Porovnání českého pracovního trhu se zahraničím	22
<b>2 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Typy alternativních pracovních úvazků</b>	<b>25</b>
2.1.1 Zkrácený pracovní úvazek	26
2.1.2 Pružná pracovní doba	28
2.1.3 Sdílené pracovní místo	29
2.1.4 Stlačený pracovní týden	30
2.1.5 Práce z domova	31
<i>2.1.5.1 Práce na dálku (teleworking)</i>	<i>33</i>
2.1.6 Agenturní zaměstnávání	34
<b>3 „ZNEVÝHODNĚNÉ“ SKUPINY OSOB NA TRHU PRÁCE</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Rodiče na mateřské a rodičovské dovolené</b>	<b>35</b>
3.1.1 Mateřská a rodičovská dovolená dle zákoníku práce	36
3.1.2 Využívání flexibilních pracovních úvazků mezi rodiči	38
3.1.3 Postoj firem k práci s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené	40
3.1.3 Firemní školky	42
3.1.4 Podpora rodin ze strany státu	43

3.2 Osoby se zdravotním postižením	45
3.3 Student/Absolvent	49
3.3.1 Studenti	49
3.3.2 Absolventi	50
3.4 Lidé nad 50 let	52
4 PROJEKT ALTERNATIVA ČESKÉ SPOLEČNOSTI PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	55
4.1 Projekt Alternativa	55
4.2 Informační a pracovní portál projektu Alternativa	57
4.3 Průzkumy využívání alternativních úvazků mezi zaměstnavateli a zaměstnanci	59
4.3.1 Průzkum „Zaměstnavatelé a alternativní úvazky“ 2007	59
4.3.2 Průzkum „Využívání flexibilních/alternativních úvazků“ 2010	63
5 ZÁVĚR	69
6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	73
7 BIBLIOGRAFIE	79
8 PŘÍLOHY	81

## RESUMÉ

Téma alternativních/flexibilních forem práce je stále aktuální na pracovním trhu. Přesto, že je současná situace ovlivněna ekonomickou krizí, flexibilní pracovní uspořádání se ve firmách objevuje. Předložená práce představuje jednotlivé typy alternativních/flexibilních úvazků, které jsou nejčastěji využívány jako např. zkrácený úvazek, flexibilní pracovní dobu, stlačený pracovní týden, práci z domova, sdílený pracovní úvazek atd. Uvádí jejich výhody a nevýhody pro zaměstnavatele a zaměstnance. Zároveň je práce zaměřena na znevýhodněné skupiny osob na trhu práce, popisuje jejich obtížnou zaměstnatelnost. Tyto skupiny zahrnují především matky a otce vracející se z mateřské/rodičovské dovolené, studenty, osoby se zdravotním postižením, osoby starší 50 let v předdůchodovém věku. Součástí práce je také představení projektu Alternativa, který podporuje flexibilní pracovní úvazky. Jsou prezentovány jeho cíle a vybrané dotazníkové průzkumy zaměřené na využívání alternativních pracovních úvazků ve firmách.

## **SUMMARY**

Topic of the alternative/flexible working hours is still actual in the labour market. The situation is now modified according to the world economic crisis. This diploma thesis surveys each type of alternative/flexible work loads such as part-time job, flexible working hours, compressed working week, working from home, sharing the load etc. The diploma work also describes advantages and disadvantages of these loads. It is also focused on disadvantaged people in the job market and their respective work load. This group includes basically mothers after maternity leave returning back to work and fathers in the same situation, students, handicaped persons, people older then 50 (and also in pre-retirement age). The Alternativa project is introduced in the last chapter, it describes goals of the project and also a search questionnaire focused on the utilization alternative/flexible working hours in companies.

## 0 ÚVOD

Předložená diplomová práce pojednává o problematice alternativních pracovních úvazků. Tuto oblast považuji za důležitý pilíř v myšlenkách o novodobém pracovním uspořádání. S měnícím se pracovním trhem a ekonomickými změnami je podle mého názoru nutné změnit přístup k pracovnímu uspořádání. Pomocí nastavování alternativních pracovních úvazků toho může naše společnost dosáhnout. Cílem práce je komplexně představit téma alternativních úvazků. Ve své práci vysvětlím jednotlivé alternativní úvazky, zaměřím se na identifikaci skupin zaměstnanců, které takové úvazky využívají nebo by mohly využívat. Zároveň popíši výhody a nevýhody těchto úvazků jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Dílčím cílem je poukázat na přínos nových forem pracovního uspořádání, které by mohly firmy využívat.

Práce je obsahově rozčleněna do čtyř kapitol. V první kapitole nazvané Pracovní flexibilita a její význam na trhu práce nejprve definuji základní pojmy a uvádím jejich zakotvení v zákoníku práce. V jedné z podkapitol analyzuji situaci na českém trhu práce, poukazuji na historické změny a zároveň nabízím pohled na některé současné trendy na pracovním trhu.

Druhá kapitola Alternativní pracovní úvazky je věnována konkrétním úvazkům, které spadají do této oblasti. Popisuji jejich výhody a nevýhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro celkový přehled uvádím i související legislativu a další pracovněprávní nástroje.

V následující kapitole nazvané „Znevýhodněné“ skupiny osob na trhu práce se zaměřuji na skupiny osob, které na trhu práce obtížně hledají uplatnění

a které by mohly využívat flexibilní pracovní úvazky. Tato kapitola by měla odpovědět na otázku, komu jsou alternativní pracovní úvazky určeny a kdo je využívá. Uvádím příčiny znevýhodnění těchto skupin a všímám si dalších souvislostí v této problematice jako např. opatření ze strany státu, postoje firem k zaměstnávání těchto skupin osob atd.

Ve čtvrté části s názvem Projekt Alternativa České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů představuji projekt profesní neziskové organizace, který se zabývá právě alternativními pracovními úvazky. Popisuji cíle a aktivity projektu a zároveň na dvou realizovaných průzkumech touto společností ukazují velikost zájmu firem a jednotlivců o alternativní pracovní úvazky. Dílčím cílem druhého průzkumu, na kterém jsem se osobně podílela, je analýza aktuální situace mezi zaměstnavateli, jejich současný vztah k problematice alternativních úvazků. Závěrem shrnuji vyhodnocené poznatky a navrhuji možná řešení do budoucna.

K tématu flexibilní pracovní úvazky mě inspirovala Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Její různorodé aktivity přinášejí sdílení zkušeností nejen jejím členům, ale i široké odborné veřejnosti. Kromě programů pro odborníky z oblasti lidských zdrojů se věnuje právě alternativním pracovním úvazkům v rámci projektu Alternativa. Svůj zájem o tyto úvazky dokazuje společnost také tím, že zaměstnává maminky, studenty a umožňuje zkrácené pracovní úvazky, práci z domova a flexibilitu všem svým zaměstnancům.

Moje poděkování patří Mgr. Aleně Králíkové, manažerce projektu Alternativa, (a šéfredaktoře časopisu HR forum) za odbornou pomoc, rady a připomínky při psaní této práce. Děkuji také Mgr. Zitě Lara, výkonné ředitelce České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, za možnost podílet se na aktivitách v rámci projektu Alternativa.



Děkuji vedoucí mé práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D za cenné rady, připomínky a také za čas, který mi věnovala při psaní této práce.

# 1 PRACOVNÍ FLEXIBILITA A JEJÍ VÝZNAM NA TRHU PRÁCE

## 1.1 Flexibilita na trhu práce

Flexibilita bývá definována různými způsoby. Flexibilitu můžeme rozlišit z hlediska dvou perspektiv – zaměstnavatele a zaměstnance. Z perspektivy zaměstnavatele flexibilita znamená být schopen rychle reagovat na měnící se ekonomické podmínky: růst firmy, spojování firem, rozmísťování pracovní síly podle potřeb, zlepšování služeb a zvyšování pracovní produktivity spolu se snižováním nákladů. Z hlediska zaměstnanců znamená flexibilita být schopen sladit osobní potřeby s nároky na pracovní čas, s větší flexibilitou začínat a končit svoji práci, zvládat rodinu a rodinný život, zastávat mimopracovní funkce v životě, aniž by byl zaměstnanec penalizován firmou, v níž pracuje (Olmsted, Smith in Avery, 2001, s. 2). V současné době se prosazují definice, které nahlízejí na flexibilitu jako na individuálně sjednané podmínky zahrnující přizpůsobení času, rozsahu práce a pracovní činnosti (Avery, 2001, s. 2).

Flexibilní pracovní uspořádání, tedy takové, které splňuje podmínky flexibility, umožňuje pracovníkům alespoň částečně rozhodovat o uspořádání své pracovní doby, efektivněji rozdělit svůj čas mezi práci a rodinu. Flexibilní uspořádání v obecné rovině snižuje pracovní-rodinné konflikty, protože pracovníkovi dává příležitost podílet se na sestavení svého pracovního rozvrhu (Gottlieb, 1998, s. 49). Mezi hlavní výhody flexibilního uspořádání se řadí: snižování nákladů, absentérství, fluktuace, zvyšování produktivity práce a pracovní morálky, pomoc při vytváření podmínek pro sladování soukromého a pracovního života (Gottlieb, 1998, s. 93). Z hlediska sladování pracovního a soukromého života uvádějí Elis a Sterdwick (2005, s. 1) myšlenku, že když

firmy umožní pracovníkům sladit vydělávání peněz s jejich osobním životem, nepřinese to benefit jen jim samotným, ale také jejich rodinám a celé firmě.

V průzkumu „Creating People Advantages“ společností European Association for People Management a The Boston Consulting Group za rok 2008 se mezi 11 hlavními tématy, kterými by se měly firmy v blízké budoucnosti zabývat, objevuje také řízení flexibility a sladování osobního a pracovního života. Flexibilita umožňuje firmám rychle reagovat na stále se měnící podmínky práce. Flexibilita a programy sladování osobního a pracovního života by obzvlášť v dnešní době měly být nabízeny všem zaměstnancům, nejen těm, kteří mají rodinu (Creating People Advantages, 2009, s. 16-17). O sladování osobního a pracovního života se hovoří stále častěji. Mnozí zaměstnavatelé už si dnes uvědomují, že to není pouze moderní morální apel, ale může to představovat i významnou konkurenční výhodu na trhu práce. Pokud se totiž přizpůsobí individuální situaci zaměstnance, mohou získat a udržet mnohem více schopných odborníků (Velíšková, 2007, s. 16).

#### 1.1.1 Formy pracovní flexibility

Problematikou flexibility se zabývala Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek. V roce 2000 uveřejnila studii, která uvádí následující rozlišení různých forem flexibility (Goudswaard, de Nanteuil, 2000, in Dušková, 2005). Na flexibilitu se v ní nahlíží z pohledu kvality i kvantity. Autor bere v úvahu kromě organizace práce a pracovní doby také status zaměstnance a typ jeho pracovní smlouvy.

Tab. 1 Formy flexibility

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
<b>Externí</b>	<b>Zaměstnanecký status:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- smlouva na dobu určitou</li> <li>- smlouva na dobu neurčitou</li> <li>- dočasně přidělený zaměstnanec od agentury</li> <li>- sezónní práce</li> <li>- práce na zavolání.</li> </ul>	<b>Systém výroby:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- subdodávky</li> <li>- outsourcing</li> <li>- pracovníci na živnostenský list.</li> </ul>
	Početní flexibilita a(nebo) smluvní flexibilita	Produkční a(nebo) geografická flexibilita
<b>Interní</b>	<b>Pracovní doba:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení počtu odpracovaných hodin</li> <li>- práce přesčas/práce na částečný úvazek</li> <li>- noční práce nebo práce na směny</li> <li>- práce o víkendu</li> <li>- zkrácený (stlačený) pracovní týden</li> <li>- kolísavá pracovní doba</li> <li>- nepravidelná pracovní doba.</li> </ul>	<b>Organizace práce:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obohacování práce/rotace práce</li> <li>- týmová/autonomní práce</li> <li>- více úkolů, více dovedností</li> <li>- projektové skupiny</li> <li>- zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem nebo inovacemi, technologiemi.</li> </ul>
	Časová flexibilita	Funkční flexibilita

Zdroj: Goudswaard, A. -de Nanteuil, M.: Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Members States. Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities, 2000, in Dušková, 2005.

Flexibilitu můžeme také jednoduše rozdělit na časovou, prostorovou a flexibilitu pracovních podmínek. Z toho pak vyplývají nejčastější typy úvazků, které jsou alternativní k plnému úvazku konkrétního zaměstnance na konkrétním pracovišti. Časová flexibilita znamená přizpůsobení pracovního rozvrhu v čase, který si zaměstnanec buď rozvrhne sám, nebo mu jej rozvrhne zaměstnavatel. Flexibilita časová zahrnuje např. zkrácené úvazky. Prostorová flexibilita souvisí s vykonáváním práce na určitém místě. Přesto, že se začíná více prosazovat práce z domova, stále převažuje práce zaměstnanců na jejich pracovišti. Flexibilita pracovních podmínek zahrnuje problematiku pracovních smluv (Křížková, 2009, s. 34-35).

Flexibilita na trhu práce se stále více prosazuje. Narůstá různorodost trhu práce, rozmanitost forem zaměstnání, zejména pak na časově omezené období. Klasická forma celoživotní a celodenního zaměstnávání (práce na hlavní pracovní poměr) se ve vyspělých ekonomikách stává pomalu historií. Průměrná doba zaměstnání u konkrétního zaměstnavatele se zkracuje, zaměstnanci častěji střídají zaměstnavatele i profese. Méně se vyžadují úzce specializované znalosti, více širší univerzálnější znalosti. Vedle neustálé snahy minimalizovat náklady, dochází k většímu tlaku na zaměstnance a jejich zapojování do řízení podniku. Zaměstnanci jsou svým výkonem zodpovědní za výkonnost celého podniku. Pro zaměstnance flexibilita na jedné straně znamená zvyšování nejistot, stresu, obav ze ztráty zaměstnání, na druhé straně umožňuje vyšší seberealizaci, skloubení pracovního a osobního života, větší svobodu a možnost spolurozhodování o délce rozložení pracovní doby i o prostorovém umístění práce (Svobodová, 2008).

## **1.2 Legislativní úprava v oblasti pracovních úvazků**

V České republice upravuje pracovněprávní vztahy Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky. Pro účely této kapitoly považuji za dostačující paragrafy týkající se především pracovní doby a jejího rozvržení.

### **1.2.1 Pracovní doba**

Pracovní doba je vymezena v Zákoníku práce ve čtvrté části v § 78–100. Pracovní doba a její rozvržení je především otázkou každého zaměstnavatele a teprve v druhé řadě otázkou právní úpravy. Pracovní doba je Zákoníkem práce zásadně určována poměrem hodin k týdnu. Zákoník práce upravuje délku pracovní doby na 40 hodin s tím, že přestávky na jídlo a oddech se do pracovní doby nezapočítávají. Základní kategorie pro účely úpravy pracovní doby a doby

odpočinku jsou uvedeny v § 78 Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky) následovně:

- Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci.
- Doba odpočinku je doba, která není pracovní dobou.
- Směna je část stanovené týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.
- Dvousměnný pracovní režim je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají ve dvou směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Třisměnný pracovní režim je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají v rámci 24 hodin po sobě jdoucích ve třech směnách. Nepřetržitý pracovní režim je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají ve směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v nepřetržitém provozu zaměstnavatele; nepřetržitý provoz je takový provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po sedm dnů v týdnu.
- Práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je prací přesčas práce, která přesahuje stanovenou týdenní pracovní dobu; těmto zaměstnancům nelze práci přesčas nařídít. Práci přesčas není, napracovával-li zaměstnanec prací konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost.

Délku týdenní pracovní doby stanovuje § 79. Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. Délka stanovené týdenní pracovní doby nesmí překročit u zaměstnanců:

- a) pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu činí nejvýše 37,5 hodiny týdně,
  - b) s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem činí nejvýše 37,5 hodiny týdně,
  - c) s dvousměnným pracovním režimem činí nejvýše 38,75 hodiny týdně,
  - d) mladších 16 let činí nejvýše 30 hodin týdně s tím, že pracovní doba v jednotlivých dnech nesmí přesáhnout šest hodin,
- (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

Další zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený podle předchozích odstavců lze dohodnout jen v kolektivní smlouvě nebo stanovit ve vnitřním předpisu (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky). Zákoník práce umožňuje sjednat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem kratší pracovní dobu. Zaměstnanci pak přísluší mzda nebo plat odpovídající této kratší pracovní době (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 80).

#### *1.2.1.1 Rozvržení pracovní doby*

O rozvržení pracovní doby rozhoduje zaměstnavatel, který určí začátek a konec směn. Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, je nezbytné projednat rozvržení pracovní doby s ní. Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne. Zaměstnavatel se také může se zaměstnancem dohodnout jinak. Pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně nebo

nerovnoměrně. Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny se stanovená týdenní pracovní doba rozvrhuje tak, aby délka směny nepřesáhla devět hodin. Délka směny nesmí u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby překročit 12 hodin. Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh stanovené týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba nerovnoměrně rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem jinak (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky, § 82–84).

Zákoník práce umožňuje zavést pružné rozvržení pracovní doby. Typickým znakem pružné pracovní doby je skutečnost, že začátek, popřípadě konec pracovní doby si v jednotlivých dnech volí zaměstnanec sám. V rámci konkrétně stanovené pracovní doby má zaměstnanec tzv. volitelnou část pracovní doby. Časový úsek vložený mezi dva volitelné časové úseky se nazývá základní pracovní doba. Je to úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Pružná pracovní doba se může realizovat jako denní, týdenní, případně čtyřtýdenní forma. Začátek a konec pracovní doby volí zaměstnavatel. Celková délka směny nesmí u pružné pracovní doby překročit 12 hodin. Brání-li uplatnění domluvené pružné pracovní doby závažné důvody (začínaje pracovní cestou zaměstnance, přes důležité osobní překážky v práci, pro které náleží náhrada mzdy, a konče provozními důvody na straně zaměstnavatele), platí pak týdenní rozvržení pracovní doby určené zaměstnavatelem (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

#### *1.2.1.2 Pracovní poměr na dobu určitou*

Úpravu sjednání pracovního poměru na dobu určitou vymezuje zákoník práce v § 39. Pokud není v pracovní smlouvě výslovně uvedena, platí, že byl



pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou mezi týmiž účastníky lze sjednat nebo dohodou účastníků prodlužovat celkem na dobu nejvýše dvou let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru; to platí i pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky. Pokud od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba delší než šest měsíců, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky se nepřihlíží. Toto se netýká případů uvedených v § 39 odst. 3 písm. a) a b) zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

Byla-li pracovní smlouva sjednána na dobu určitou, končí pracovní poměr uplynutím sjednané doby. V případě, že zaměstnanec dostane výpověď od zaměstnavatele před uplynutím sjednané doby pracovního poměru, je chráněn tzv. ochranou dobou podle § 53 zákoníku práce. Pokud by zaměstnanec onemocněl v době trvání pracovního poměru, byl povolán k výkonu služby v ozbrojených silách, nebo k výkonu civilní služby, žena byla těhotná, nebo čerpala mateřskou dovolenou, zaměstnankyně nebo zaměstnanec trvale pečuje alespoň o 1 dítě mladší 3 let, vždy končí pracovní poměr až uplynutím sjednané doby (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

Různost forem zaměstnávání a organizace práce není zcela novým fenoménem. Zaměstnavatelé mají zkušenosti se smlouvami na dobu určitou, sezónními pracemi, zkrácenými úvazky, pružnou pracovní dobou nebo prací ve směnách. Podniky je využívají proto, aby zvýšily produktivitu práce a mohly rychle reagovat na vnější podmínky. Jedním z důvodů je také vyjít vstříc svým zákazníkům (Polívka, 2000, s. 5).

Zákoník práce výslovně neupravuje a nedefinuje například zkrácené pracovní úvazky. Právníci zabývající se pracovním právem se shodují, že úprava flexibilních pracovních úvazků není dostačující. Zaměstnavatelům chybí často nástroje, podle kterých by mohli tyto úvazky zavádět.

### **1.3 Pracovní trh v České republice**

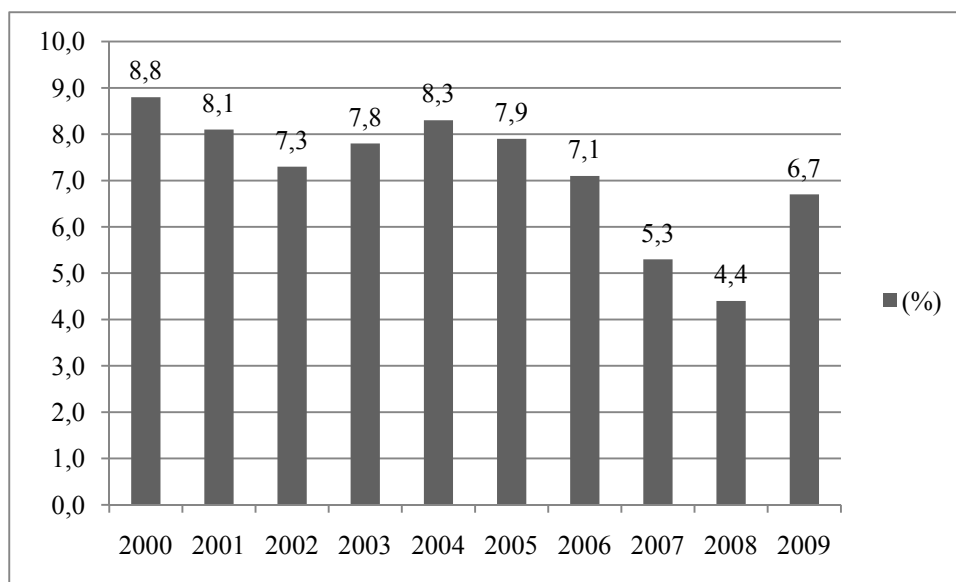
Český trh práce prošel za posledních 20 let mnoha změnami. Vliv střídajících se režimů a politických stran, vliv vzorů západních států a v neposlední řadě také současná ekonomická recese znamenaly pro Českou republiku neustálý tlak na přizpůsobování se novým podmínkám na pracovním trhu.

Zásadní změny související s ekonomickou i společenskou transformací u nás po roce 1989 přinesly nové výzvy jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Kromě nezaměstnanosti se začaly objevovat nové formy organizace práce. Zaměstnavatelé byli nuceni se podřídít pravidlům fungování volného trhu a v zájmu svého přežití se naučit být konkurenceschopnými. V mnoha podnicích se změnila pracovní podmínky, zavedly se nové technologie a zároveň se zvýšily požadavky na pracovní sílu, zejména na vzdělání, pracovní zkušenosti a schopnost přizpůsobit se. Důraz začal být kladen na flexibilizaci pracovní síly, maximální výkon a produktivitu práce (Analýza flexibilních forem zaměstnávání..., 2004, s. 14).

Jak vyplývá z dat v Grafu 1, v nedávných letech zažíval trh práce velmi dobré období. Roky 2007 a 2008 byly charakteristické vysokou úrovní zaměstnanosti, poměr volných pracovních míst na jednoho nezaměstnaného byl

vysoký. Díky příznivé poptávce po práci a reformě podmínek pobírání dávek v hmotné nouzi v České republice v roce 2008 klesal počet dlouhodobě nezaměstnaných. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků byl jedním z problémů, které museli čeští manažeři řešit. Jednou z možností, jak si udržet kvalitní pracovníky, bylo zavádění flexibilních pracovních úvazků, tedy takových úvazků, které umožňují pracovat i v jiné formě než je osmihodinová pracovní doba.

Graf 1 Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2000–2009 (v %)



Zdroj: Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele, Český statistický úřad, 2009

Z grafu je zároveň zřejmé, že během roku 2009 nastal nepříznivý obrat. Současná situace vyvolaná ekonomickou krizí a hospodářskou recesí, je nejen pro pracovní trh nová a nezvyklá. Musejí se s ní vyrovnat také manažeři ve firmách a jednotliví zaměstnanci a uchazeči o pracovní místa.

Míra nezaměstnanosti v současnosti (březen 2010) dosahuje téměř 10 %, každý měsíc přibývá desetitisíce lidí, kteří čekají ve frontě na úřadu práce. Kvůli útlumu hospodářství musí firmy propouštět zaměstnance a např. neprodlužují smlouvy na dobu určitou. Najít práci je tak pro lidi velmi obtížné, vůbec nejvíce v novodobé historii Česka. Na jedno volné místo, které firmy hlásí na úřady práce, se nyní hlásí přesně 18,2 uchazeče o zaměstnání (Nezaměstnanost se přiblížila 10 %..., 2010). Dnes je stěžejní především udržet si práci.

Flexibilní pracovní úvazky dnes ustupují do pozadí. Počet nabídek zaměstnání na částečné úvazky klesl v roce 2009 o více než na polovinu (LMC: Počet částečných úvazků..., 2010). Opět se začínají nabízet pouze zaměstnancům, kteří se vrací z mateřské nebo rodičovské dovolené. Pokud se nabízejí i ostatním zaměstnancům, nezřídka se stává, že zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek např. pracuje 4 dny v týdnu za méně peněz, ale práce má stejně jako zaměstnanec na plný úvazek.

Současně se také flexibilní úvazky nabízejí namísto celých stávajícím zaměstnancům a to za méně peněz v případě, že firma má málo zakázek a nechce propouštět. Důsledkem je podle mne degradace flexibilních pracovních úvazků na situaci, která zde byla v 90. letech.

Dnešní ekonomická krize se nedotýká jen zaměstnanců a nezaměstnaných na trhu práce. Toto období je zároveň velkou zkouškou pro firmy, které musejí hledat nová řešení a postupy, aby si udržely své místo na trhu práce. Flexibilní síla představuje jednu z cest, jak mohou firmy upevnit svoji pozici na trhu a zvýšit svoji konkurenceschopnost. Principem takové formy zaměstnávání je snížit fixní náklady a skutečně efektivně řídit investice do pohyblivých složek.

Flexibilita je alfou a omegou přežití krize a do budoucna také prosperity (Rezlerová, 2010).

Pracovní trh je ovlivňován stárnutím pracovní síly a zvyšujícím se podílem zaměstnaných žen. Přesto má Česká republika vysoký rozdíl mezi zaměstnaností žen s dětmi a žen bez dětí. Vybudováním sítě jeslí nebo významným rozšířením sítě mateřských školek by mohl stát příspěvek k větší zaměstnanosti žen (Jurajda, 2009, s. 9).

Koncept flexibility se často objevuje v souvislosti s nastupující generací pracovníků, označovanou jako generace Y. Toto označení se týká lidí narozených po roce 1974. Tato generace vstupuje na trh s novými požadavky, mezi nimiž dominuje např. vyšší důraz na sladění osobní a pracovní složky života, řízení času a profesionální chování (Rezlerová, 2010, s. 11). Postupy hledání práce, budování kariéry, požadavky, postoje a celková očekávání odlišují tuto generaci od předcházejících. Zástupci této generace jsou ekonomicky aktivní, očekávají vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění. Zřetelné generační rozdíly způsobily změnu stylu spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Do popředí zájmu se dostává osobní a partnerský život, který byl u předchozí generace odsunut na nižší příčky žebříčku hodnot. Nová generace chce plně využít možností, které jim nabízí otevřená společnost a nechce přitom obětovat osobní život (Rezlerová, 2009, s. 16).

Flexibilizace práce je považována za nedílnou součást modernizace trhů práce, ale také za efektivní způsob řešení současných problémů trhu práce, vzrůstající nezaměstnanosti a snižujícího se počtu pracovních míst. Jedná se o proces rostoucí adaptability, který souvisí s globalizací a vědecko-technickým

pokrokem vyžadujícím rychle se měnící pracovní dovednosti (Analýza flexibilních forem zaměstnávání..., 2004, s. 3).

### 1.3.1 Porovnání českého pracovního trhu se zahraničím

Změny ve společnosti, v organizacích i rodinném životě jsou znatelné u všech západních evropských států i ve Spojených státech, přestože je tempo a původ změny odlišný. Tradiční rodinné uspořádání, které popisuje otce jako živitele rodiny a matku jako pečovatelku o děti a domácnost, se za několik posledních desetiletí změnilo. Důvodem této změny může být druhý příjem, který do rodiny přináší žena a v obecné rovině také zvýšení zaměstnanosti žen. Mezi evropskými státy mají největší podíl žen na trhu práce severské země, nejnižší naopak Itálie (Doorne-Huiskes, 2005, s. 13). V Nizozemsku je velmi populární model, ve kterém otec pracuje na plný úvazek, matka na částečný úvazek (Doorne-Huiskes, 2005, s. 17).

Na situaci v sousedním Rakousku jsem se zeptala paní Nory Steiner, Head of HR Shared Service Centre Austria, UniCredit Group Austria. Paní Steiner popisuje situaci optimisticky. Zaměstnavatelé stále nabízejí flexibilní pracovní úvazky, reagují tak především na rychlé změny v podnikání a na pracovním trhu. Mnoho firem si myslí, že jedině tak si udrží spokojené klíčové zaměstnance. Jedině dobré sladění osobního a pracovního života přinese zaměstnanci i firmě největší prospěch. Přestože v dnešní době firmy omezují nábor nových zaměstnanců, snaží se nepolevit a svým zaměstnancům nabídnout přínosnou alternativu k jejich klasickým formám práce (Steiner, 2010).

Nízký počet alternativních pracovních úvazků v České republice potvrdila data Evropského statistického úřadu (Eurostat) ze srpna roku 2009. Z níže

uvedených dat vyplývá, že na špici pomyslného žebříčku je v Evropě Nizozemsko, kde 48,3 % populace pracuje na zkrácený úvazek. Na dalších místech se objevují severské země Norsko, Švédsko dále Německo. Česká republika a Slovensko patří mezi státy, v nichž je podíl lidí pracujících na částečný úvazek téměř nejnižší mezi státy Evropské unie. Podíl zaměstnanců se sníženou pracovní dobou byl v ČR ve 3. čtvrtletí 2009 na celkové zaměstnanosti jen 5,5 % (Eurostat, Full-time and part-time employment - LFS series, 2009).

Tab. 2 Podíl pracujících na částečný úvazek z celkové zaměstnanosti v evropských zemích (%)

<b>Země</b>	<b>4. čtvrtletí 2007</b>	<b>4. čtvrtletí 2008</b>	<b>3. čtvrtletí 2009</b>
Nizozemí	47.1	47.6	48.3
Norsko	28.3	28.3	28.0
Německo	25.6	25.6	26.2
Švédsko	25.3	26.9	26.2
Dánsko	24.3	25.4	26.1
Spojené království	25.3	25.5	26.1
Rakousko	22.9	23.8	24.1
Belgie	21.9	22.8	23.0
EU 15	20.9	21.1	21.5
Irsko	18.0	19.0	21.3
Island	23.0	24.3	20.7
EU 25	18.8	19.6	19.3
Lucembursko	17.9	18.3	17.3
Francie	17.4	16.8	17.1
Itálie	14.0	14.2	14.2
Finsko	15.1	14.2	13.1
Španělsko	11.6	12.5	12.3
Malta	10.8	11.3	11.6
Slovinsko	9.2	9.2	11.4
Portugalsko	12.0	11.6	11.2
Estonsko	8.6	7.6	10.5
Rumunsko	9.0	9.7	10.4
Turecko	8.8	9.6	10.0
Litva	6.1	6.7	9.2
Chorvatsko	9.4	9.3	8.7
Kypr	7.5	7.9	8.3
Polsko	9.3	8.5	8.3
Litva	8.1	6.7	8.2
Maďarsko	4.2	4.9	5.9
Řecko	5.3	5.7	5.8
Česká republika	5.0	5.0	5.5
Slovensko	2.3	2.9	3.6
Bulharsko	1.5	2.0	2.3

Zdroj: upraveno podle Eurostat, Full-time and part-time employment - LFS series, 2009.

Důvodem vyspělosti severních států Evropy může být například jejich silně vyvinutý a vládou podporovaný sociální systém péče o děti a starší rodinné příslušníky, který umožňuje ženám najít si práci a skloubit péči o rodinu.

Flexibilizace trhu práce se projevuje i změnami v pracovní době. Mění se její rozložení i její délka. V západní Evropě například stále narůstá podíl pracovníků pracujících na zkrácený úvazek. Na druhou stranu, podíl částečných pracovníků ve střední a východní Evropě, především v ČR, je relativně nízký. Důvodem může být např. nedostatečná podpora ze strany státu (např. prorodinná opatření, zaměstnávání zdravotně postižených atd.), totalitní uspořádání v Československu, které přispělo ke zbrždění vývoje na trhu práce, neochota zaměstnavatelů zavádět nové formy pracovních uspořádání nebo nejistota zaměstnanců v jejich využívání.



## **2 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY**

Podniky se snaží různým způsobem vyrovnat s rostoucími požadavky na změny ze strany okolního prostředí, což se projevuje v zavádění nejrozličnějších nových forem pracovních režimů. Pro ně se v posledních několika letech vžilo označení „alternativní“. Alternativní pracovní úvazky můžeme obecně definovat jako jakýkoli jiný pracovní režim, než je standardní osmihodinová pracovní doba, případně týdenní pracovní doba, rozvržená podle zaměstnavatele. Tyto úvazky splňují podmínky flexibility časové, prostorové nebo flexibility pracovních podmínek (viz 1.1.1), proto je lze podle mě považovat zároveň za flexibilní.

### **2.1 Typy alternativních pracovních úvazků**

Na základě forem flexibility práce uvedených v oddílu 1.1.1, je možné odvodit různé typy alternativních úvazků. Pro celkový přehled uvádím nejčastěji uváděné alternativní úvazky (Typy alternativních úvazků, Projekt Alternativa). Za alternativní pracovní úvazek lze považovat například:

- poloviční (5x týdně 4 hodiny),
- poloviční flexibilní (20 hodin flexibilně odpracovaných v zaměstnání),
- stlačený pracovní týden (20-40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu, tj. např. ve 3-4 dnech),
- zkrácený úvazek (od několika hodin týdně až po například 30 hodin) v podobě práce z domova,

- sdílení pracovního místa (sdílený pracovní úvazek, částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou),
- zkrácený úvazek kombinující práci z domova s prací v zaměstnání,
- méně než poloviční úvazek, např. formou dohody o pracovní činnosti, práce z domova,
- práce na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce s docházením do zaměstnání dle dohody se zaměstnavatelem.

Za určitou formu flexibilní pracovní síly můžeme dále považovat zaměstnance najaté firmou od agentury práce (různé typy brigád), interim manažery (pracující ve formách na konkrétních dočasných projektech) nebo pracovníky pracující na živnostenský list. V dalších dílčích kapitolách se budu blíže zabývat alternativními pracovními úvazky, které jsou v České republice nejvíce využívané. Konkrétním výhodám a nevýhodám se budu věnovat u charakterizování jednotlivých úvazků.

### 2.1.1 Zkrácený pracovní úvazek

Zkrácený pracovní úvazek, nazývaný též částečný, je jedním z nejčastěji využívaných alternativních úvazků. Znamená práci na méně než 8 hodin denně a může být kombinací práce na pracovišti a práce z domova. Počet odpracovaných hodin je uveden v pracovní smlouvě. Právní rámec zkráceného pracovního úvazku je obsažen především v ustanovení § 241 odst. 2 zákoníku práce a vztahuje se na rodiče pečující o dítě mladší 15 let, těhotnou zaměstnankyni či osobu dlouhodobě pečující o bezmocnou osobu. Požádá-li taková zaměstnankyně/zaměstnanec o zkrácení pracovního úvazku či jeho jinou vhodnou úpravu, měl by jí/mu zaměstnavatel vyhovět, nebrání-li v tom vážné provozní důvody. Je zde tedy dokonce dána povinnost zaměstnavatele vyhovět

takovému přání zaměstnance. Kratší pracovní doba není nemyslitelná ani u jiných kategorií zaměstnanců; pak se ale jedná o dobrovolné chování ze strany zaměstnavatele a uzavřená dohoda tedy vyjadřuje zájem obou stran (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

Jak již bylo uvedeno, v České republice je míra využívání práce na částečný úvazek ve srovnání s většinou členských států EU z řady důvodů velmi nízká, a to navzdory úpravě v Zákoníku práce. Je nutné si uvědomit, že kromě mnoha výhod má práce na částečný úvazek také své nevýhody. Zmiňuje se např. nižší příjem zaměstnanců, vyšší závislost na příjmech partnera nebo sociálních dávkách nebo omezenou možnost kariérního postupu. Částečné úvazky jsou dobrou alternativou tam, kde se rozhoduje mezi nezaměstnaností nebo alespoň částečným zapojením do pracovního procesu.

Anna Lužaić, právnička advokátní kanceláře AK Sophos, pro časopis HR forum uvádí: „Nevýhodnou se u tohoto typu pracovního poměru jeví být skutečnost, že řada zaměstnavatelů svolí ke zkrácení pracovní doby, ale bude zároveň mít tendenci tuto pracovní dobu „rozšiřovat“ prací přesčas. Velmi snadno se pak může stát, že původně zkrácená pracovní doba se svojí délkou bude podobat pracovní době klasické. Je tedy důležité, aby si obě strany ujasnily, co od takového pracovního vztahu očekávají, což bude samozřejmě snadnější v případech, kdy je takové nastavení pro obě strany v něčem výhodné. Jisté je, že neodmyslitelnou roli hraje i státní politika zaměstnanosti, kdy systém daňových úlev a slev poskytovaných zaměstnavateli zaměstnávajícímu rodiče po mateřské nebo rodičovské dovolené je zajisté velmi silným motivem, proč vyjít zaměstnanci vstříc.“ (Lužaić , 2008, s. 40)

Zkrácené pracovní úvazky využívají především rodiče. Zaměstnancům-rodičům umožňuje zkrácený úvazek lepší sladění pracovního a rodinného života, matkám snazší a rychlejší návrat z mateřské nebo rodičovské dovolené. Studentům dovoluje získávat praxi při studiu a lidem v předdůchodovém věku zapojit se do pracovního procesu a využít tak své zkušenosti.

### 2.1.2 Pružná pracovní doba

Jinou variantou zákonem výslovně uvedené alternativní pracovní doby je pružná pracovní doba. Její výklad v zákoníku práce byl uveden v pododdílu 1.2.1.1. Znamená možnost zvolit si začátek nebo konec pracovní doby. V praxi si můžeme přiblížit příklad, kdy zaměstnanec nemusí být přítomen na pracovišti každý den již od začátku pracovní doby (např. v 9:00), ale je povinen tam být v době od 10:00 do 14:00. Výhodou tohoto typu práce je především možnost posunout si začátek nebo konec pracovní doby tak, aby si zaměstnanec/zaměstnankyně mohl/a vyřídit jinou mimopracovní aktivitu; v případě rodičů zejména pak odvést a vyzvednout dítě ze školy nebo ze školky.

Podle průzkumu agentury GfK, který proběhl v říjnu 2008, celkem 80 % společností využívá pružnou pracovní dobu. Nejčastěji to jsou společnosti působící v IT, nejméně pak firmy z oblasti obchodu a marketingu (HR forum, č. 2, 2008, s. 37).

Přestože toto uspořádání nemůže nabídnout každá firma (záleží na typu odvětví), má pružná pracovní doba v České republice dlouhou tradici a je podle mne velmi jednoduchým nástrojem, jak zaměstnancům nabídnout flexibilní pracovní dobu.

### 2.1.3 Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo neboli job sharing, je forma práce, kdy je jedna pozice (tedy práce na plný úvazek) rozdělena mezi dva nebo více pracovníků. Sdílení pracovní pozice znamená, že nejméně (avšak zpravidla) dva lidé dobrovolně sdílejí pracovní povinnosti vyplývající z obsahové náplně jednoho pracovního místa. Pracovníci a pracovnice, kteří sdílí jednu pozici, mají stejné povinnosti i výhody. Práce může být sdílena na základě děleného týdne (2 a 3 dny v týdnu), rozdělení pracovního dne na hodiny (4+4, 6+2), střídání týdne práce a týdne volna, případně dvou týdnů práce a dvou týdnů volna. Ze sdílení pozice plyne i vyvážený podíl na mzdě (Komorousová, 2008, s. 14). Velice variabilní je zde využití rozdílných zkušeností, dovedností a kompetencí pracovníků/partnerů, které se vzájemně doplňují. Společný pracovní úkol může být proto rozdělen do dvou samostatných částí (Gottlieb, 1998, s. 16).

Jako důležitý faktor úspěchu fungování dvou pracovníků na jedné pozici vidím jejich vzájemný pracovní vztah a pracovní vztah s manažerem. Vzájemná bezproblémová spolupráce a koordinace aktivit mezi spolupracovníky sdílejícími jednu pozici a manažerem je předpokladem fungování celého týmu. Bez otevřené komunikace a podpory nelze předpokládat vysokou výkonnost zaměstnanců.

Mezi hlavní výhody této formy práce patří např. zastupitelnost jednoho druhým, vzájemná, tedy dvojí kontrola, pestrost řešení úkolů, snížení počtu absencí a menší stresová zátěž zaměstnanců a snazší sladění pracovního a rodinného života. I u tohoto flexibilního úvazku můžeme nalézt nevýhody.

Nevýhodami plynoucích pro zaměstnavatele jsou např. náklady na zajištění sdíleného pracovního místa, organizační problémy spojené s dělením

práce a pracovní doby, místa, technického zázemí, administrativou. U nadřízeného/manažera to předpokládá větší nároky na přenos informací a více práce s řízením dvou pracovníků na jedné pozici. Pro zaměstnance by mohla být tato forma nevýhodná v tom, že jeho průměr pro výpočet podpory v nezaměstnanosti, v nemoci a důchodu bude nízký. Pro spolupracovníky to může znamenat nejistotu, komu předávat jaké informace (Komorousová, 2008, s. 15).

Další nevýhodou, která může zapříčinit nekvalitní fungování sdíleného pracovního místa je pohled ostatních pracovníků v organizaci. Pokud neakceptují toto uspořádání jako rovnocenné plnému pracovnímu úvazku, mohou vyvolat pochybnosti a snížit tak pracovní nasazení partnerů sdílejících jednu pracovní pozici. Důležité tedy je, aby propagace a implementace flexibilních úvazků byla celoplošná a aby všichni pracovníci věděli, jaké výhody takové uspořádání přináší celému týmu a organizaci.

Sdílené úvazky jsou dobrým nástrojem v organizaci, pokud se nesníží kvalita výkonu pracovníků. Existují ale profese, které jsou jako stvořené pro tento typ flexibilního pracovního uspořádání. Jedná se především o profese ve zdravotnictví nebo sociálních službách, kde se v podstatě tento typ přirozeně využívá. Obdobně mohou sdílený pracovní úvazek využívat prodavači, pokladní nebo učitelé. Ke vhodným pozicím se řadí i administrativní práce, nebo práce u přepážek bank a jiných ústavů (Komorousová, 2008, s. 17).

#### 2.1.4 Stlačený pracovní týden

Toto uspořádání znamená, že standardní pracovní týden je rozložen do méně než pěti pracovních dnů, každý z těchto dnů je delší v závislosti na počtu pracovních hodin. Nejčastěji praktikovaným uspořádáním je rozložení do čtyř

desetihodinových dnů nebo do tří dvanáctihodinových dnů. Někteří zaměstnavatelé implementují toto uspořádání v letních měsících. Umožní tak zaměstnancům mít delší víkendy a zároveň ušetří pracovní náklady ve volnějších dnech roku. (Gottlieb, 1998, s. 23).

Z pohledu zaměstnavatele se jedná zároveň o snížení nákladů na přesčasy a o efektivnější rozložení práce. Pro zaměstnance je největší výhodou čas strávený mimo práci bez snížení platu, který mohou věnovat své rodině nebo jiným osobním povinnostem. Na druhé straně může u starších zaměstnanců docházet k větší únavě na konci dne a k postupnému snižování výkonnosti během takového období.

#### 2.1.5 Práce z domova

Práce z domova znamená, že pracovník nemusí pracovat na pracovišti, ale pracuje ze svého bydliště. Můžeme rozlišit práci z domova na plný úvazek a práci z domova na nižší než plný úvazek. Druhá varianta je více využívanou formou práce z domova.

Z legislativního hlediska se práce z domova jeví jako problematická. Nejasnosti vyvstávají především v otázce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále při prokazování a odškodňování pracovních úrazů. Není totiž zcela jasné, do jaké míry bude zaměstnavatel odpovědný za pracoviště zaměstnance a jakým způsobem bude prokazovat, že se nejedná o pracovní úraz v situaci, kdy se zaměstnanec např. doma opaří při přípravě kávy (HR forum, č. 2, 2008, s. 21).

Pokud si zaměstnanec při výkonu práce doma ublíží, bude se jednat o pracovní úraz, za který vždy nese odpovědnost zaměstnavatel. Zaměstnance,

který má pracovat z domova, je před započítáním této práce nutné proškolit na zvláštní pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z domova, která by měl definovat technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v dané společnosti. Jsou to např. pravidla, jak zacházet s technikou a vybavením domácnosti zaměstnance při práci, či povinnost nevěnovat se při práci jiným činnostem např. vaření – riziko opaření, žehlení – riziko požáru apod. (Randlová, 2009).

Existují dva typy zaměstnanců pracujících z domova. Zaměstnanci, kteří si pracovní dobu rozvrhují sami, a ti, kterým pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel. Pokud si ji zaměstnanec rozvrhuje sám, neuplatní se na něj např. ustanovení o přesčasech podle § 93 zákoníku práce. V případě zaměstnance, kterému rozvrhuje pracovní dobu zaměstnavatel, musí zaměstnanec v takto rozvržené pracovní době práci konat a být během pracovní doby k dispozici. Na tohoto zaměstnance se pak nevztahují výjimky jako v případě zaměstnanců, kteří si rozvrhují pracovní dobu sami. Pro oba typy zaměstnanců pracujících z domova platí stanovená týdenní pracovní doba. I zaměstnanec pracující z domova musí dodržovat přestávky v práci na jídlo a oddech a bezpečnostní přestávky a například i tzv. přestávky při práci se zobrazovací jednotkou, pokud pracuje s počítačem (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

V případě, že zaměstnavatel zamýšlí práci z domova ve svém podniku umožnit, měl by nastavit podrobné podmínky jejího fungování vnitřním předpisem nebo dohodou se zaměstnancem. Ne každý zaměstnanec je schopen organizovat si čas a často se stává, že se smaže hranice mezi časem stráveným prací a například s rodinou. Na druhou stranu si mnozí manažeři myslí, že zaměstnanec, který pracuje z domova, je k dispozici celý den.



Přesto, že by se dalo namítnout, že se dá pracovat odkudkoliv, není práce z domova zatím zásadním trendem zaměstnávání nebo rozšířenou volbou v kombinaci soukromého a pracovního života. Přes značné výhody jako např. úspora času na cestování mezi prací a domovem, nižší výdaje na kancelář, možnost uspořádat si čas dle svých možností, přináší tato forma práce i určité nevýhody. Uvedla bych např. náklady na technické vybavení zaměstnance, vyšší nároky na manažery, kteří řídí týmy na dálku, větší náklady na bezpečnost práce nebo výměnu informací. Z pohledu zaměstnance to může být také sociální izolace a předpoklad větší míry sebekontroly.

#### ***2.1.5.1 Práce na dálku (teleworking)***

Práce vykonávaná na dálku tj. např. práce z domova, na cestách, u zákazníků, v různých k tomu zřízených centrech) je nová forma práce, která má přinášet větší produktivitu a větší uspokojení pracovníkům. Teleworking můžeme považovat za logické vyústění technologických inovací posledního desetiletí. Směřuje od odpoutání činností člověka od konkrétního fyzického místa, umožňuje práci a komunikaci odkudkoli a kdykoli. Aby mohl pracovník na dálku efektivně pracovat, musí být splněny předpoklady práce na dálku, mezi které se řadí např. přenosnost práce, dobrovolnost, stanovení vhodných pravidel a obsahu práce, přístup pracovníků k podnikovým informacím, zajištění technických prostředků (Svobodová, 2008).

Práce na dálku, kdy člověk nedochází za prací, je považována za možnost si pohodlně a efektivně organizovat pracovní a osobní život. Je vhodná zvláště pro ženy, kterým poskytuje šanci skloubit rodinu a pracovní povinnosti.

### 2.1.6 Agenturní zaměstnávání

Princip tohoto typu zaměstnávání spočívá v tom, že pracovník je zaměstnancem agentury a ta jej dočasně zapůjčuje jiné organizaci. Mzdu pracovníkovi vyplácí agentura, která je zase placena cílovou organizací.

Agenturní zaměstnávání je třeba vnímat jako jeden ze způsobů zprostředkování zaměstnání. Podstatou je třístranný vztah mezi agenturou práce, zaměstnancem a firmou. Zaměstnávání prostřednictvím zprostředkovatelským agentur je možné považovat za stále významnější flexibilní formu práce. Přestože podíl těchto zaměstnanců není zatím příliš velký, nemůžeme ho zanedbávat. Počet soukromých zprostředkovatelských agentur u nás i ve světě za poslední roky stoupl tak, že ho do budoucna musíme považovat za důležitý prvek umožňující flexibilitu na trhu práce (Analýza flexibilních forem zaměstnávání..., 2004, s. 15).

Najímání zaměstnanců prostřednictvím zprostředkovatelských agentur práce je v České republice poměrně nově možná proto, že legislativa upravující tuto oblast se objevila až v roce 2004 – zákon o zaměstnanosti vstoupil v platnost 1.10.2004. Zákon přinesl závazné stanovení pravidel při zprostředkování zaměstnání agenturami práce (Jak řešit zaměstnávání studentů? 2004).

Kromě studentských brigád jsou agenturní zaměstnanci v České republice zastoupeni především na pozicích dělník a pracovník administrativy nebo call centra. V ostatních oborech a na specializovaných pozicích je jich využíváno méně, než je například zvykem v západní Evropě (Rezlerová, 2009).

### **3 „ZNEVÝHODNĚNÉ“ SKUPINY OSOB NA TRHU PRÁCE**

Definice skupin, pro které jsou takové úvazky určeny, vyplývá z jejich postavení na trhu práce. Řada osob jednoduše již nemůže nebo nechce pracovat v rámci plného pracovního úvazku, ale zároveň je pro ně nepřijatelná myšlenka nepracovat vůbec nebo pouze pobírat sociální dávky. Tyto skupiny jsou často označovány jako znevýhodněné. Jejich nevýhoda spočívá v tom, že mají nějaký hendikep. Hendikepem v tomto případě není pouze forma postižení, jakou známe u zdravotně postižených, hendikepem zde může být věk, péče o dítě, studium, péče o rodinného příslušníka atd.

#### **3.1 Rodiče na mateřské a rodičovské dovolené**

I přes pomalu narůstající trend, kdy rodičovskou dovolenou využívají také muži, patří do této skupiny především ženy-matky. Mnoho žen nemůže v pracovní dny v práci strávit nepřetržitě osm hodin denně. Potřebují práci, která jim umožní zvolit, kde a kdy svoji práci udělají. Starat se o rodinu většinou znamená zredukovat profesní život nebo ho na určitou dobu úplně zrušit. S delším přerušením samozřejmě přicházejí nevýhody jako např. ztráta kvalifikace, ztráta nároku na kariérní postup atd. Potřeba např. vyzvedávat děti ze školy a ze školky, nutí matky přemýšlet nad tím, zda si mají v určitém věku děti hledat nové zaměstnání nebo se vrátit na své staré místo. Nezdá se zatím, že by všechny instituce jako např. mateřské školy vycházely zaměstnaným matkám vstříc. Otevírací doba těchto institucí často neumožňuje vyzvednout dítě po skončení pracovní doby. Mnoho firem si to dnes již uvědomuje a vychází ženám vstříc tím, že jim nabízí např. sdílení pracovní pozice nebo práci z domova.

### 3.1.1 Mateřská a rodičovská dovolená dle zákoníku práce

V zákoníku práce § 157 je stanoveno (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky), že v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě přísluší zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 28 týdnů; porodila-li zároveň 2 nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů. Mateřskou dovolenou zaměstnankyně nastupuje zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku osmého týdne před tímto dnem.

Pokud by vyčerpala zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů, protože porod nastal dříve, než určil lékař, přísluší jí mateřská dovolená ode dne jejího nástupu až do uplynutí 28 týdnů. Vyčerpá-li však zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů z jiného důvodu, poskytne se jí mateřská dovolená ode dne porodu jen do uplynutí 22 týdnů, popřípadě 31 týdnů, jde-li o zaměstnankyni, která porodila zároveň 2 nebo více dětí. Pokud by se dítě narodilo mrtvé, přísluší zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 14 týdnů. Mateřská dovolená v souvislosti s porodem však nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě skončit ani být přerušena před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

S účinností od 1.1.2001 je v zákoníku práce upraven nový institut – tzv. rodičovská dovolená, který nahradil dřívější institut tzv. další mateřské dovolené. Rodičovská dovolená se poskytuje matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci dítěte od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku tří let. Rodičovskou dovolenou mohou čerpat také oba rodiče současně. Zaměstnavatel musí vždy vyhovět žádosti zaměstnankyně nebo zaměstnance o rodičovskou dovolenou až do tří let věku

dítěte. Rodič může požádat o rodičovskou dovolenou na dobu kratší než do tří let věku dítěte a před uplynutím doby rodičovské dovolené, o kterou požádal, požádat o prodloužení rodičovské dovolené. Až do doby než dítě dosáhne věku tří let, má vždy právo, aby zaměstnavatel vyhověl také této jeho další žádosti (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

Po dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené nemají rodiče nárok na náhradu mzdy. Mají pouze nárok na dávky nemocenského pojištění a státní sociální podpory. Základními dávkami jsou peněžitá pomoc v mateřství a rodičovský příspěvek.

Peněžitá pomoc v mateřství je upravena v Zákoně č. 88/1968 Sb., o prodloužení mateřské dovolené, o dávkách v mateřství a o přídavcích na děti z nemocenského pojištění. Peněžitá pomoc v mateřství náleží zaměstnankyni po dobu trvání mateřské dovolené. Má-li žena povoleno přerušení peněžité pomoci v mateřství, vzniká nárok na peněžitou pomoc v mateřství jejímu manželovi (Zákon č. 88/1968 Sb., o prodloužení mateřské dovolené, o dávkách v mateřství a o přídavcích na děti z nemocenského pojištění).

Rodičovský příspěvek je upravený v § 30 - 32 Zákona o státní sociální podpoře. Rodičovský příspěvek je možné poskytovat až do čtyř let věku dítěte, pokud rodič o toto dítě osobně celodenně a řádně pečuje. Jde-li o dítě, které je dlouhodobě zdravotně postižené nebo dlouhodobě těžce zdravotně postižené, je možné poskytovat rodičovský příspěvek až do sedmi let věku dítěte. Rodiče však po dosažení tří let věku dítěte již nemají nárok, aby jim zaměstnavatel poskytl pracovní volno (Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře).

Podle § 128 zákoníku práce sice mohou požádat zaměstnavatele o pracovní volno bez náhrady mzdy, záleží však na vůli zaměstnavatele, zda jim volno poskytne (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky).

Je třeba upozornit na fakt, že při péči obou rodičů o jedno dítě náleží rodičovský příspěvek jen jednomu z nich, a dále, že rodičovský příspěvek rodiči nenáleží, jestliže v rodině druhý z rodičů má nárok po celý kalendářní měsíc na peněžitou pomoc v mateřství nebo jinou peněžitou pomoc poskytovanou podle předpisů nemocenského pojištění. To znamená, že i v případě, že zůstanou doma s dítětem oba rodiče, dostane příslušnou dávku na dítě pouze jeden z nich (Mašek, 2009).

Mateřská a rodičovská dovolená nemusí znamenat dlouhodobé přerušení kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pravidelná komunikace s rodiči na mateřské nebo rodičovské dovolené napomáhá udržení kvalifikace a loajality k zaměstnavateli a usnadňuje opětovné začlenění zpět do pracovního procesu. Návrat do pracovního života po rodičovské dovolené je potřeba naplánovat tak, aby organizace mohla poskytnout matkám a otcům odpovídající uplatnění. Délka mateřské i rodičovské dovolené bývá individuální a ne vždy odpovídá předem odhadnuté době. Tento fakt je třeba zohlednit při plánování návratu do práce. V případě, že se rodiče malých dětí nemohou z jakéhokoliv důvodu vrátit do svého původního zaměstnání, měla by jim organizace být schopna poskytnout náhradní pracovní pozici, která nejlépe vyhovuje jejich potřebám (Velíšková, 2007, s. 19).

### 3.1.2 Využívání flexibilních pracovních úvazků mezi rodiči

Při zkoumání dopadů zavedení prorodinných opatření se ukazuje, že muži podobně jako ženy využívají flexibilní pracovní dobu, aby mohli skončit dříve

a věnovat se rodině. V práci to ale často zdůvodňují něčím jiným než rodinnými povinnostmi. Muži zatím málo využívají rodičovské dovolené, což je dáno také přístupem firmy. Muži na rodičovské dovolené jsou často terčem posměchu nebo kritiky kolegů. I přesto, že muži se stále častěji zapojují do sladování pracovního a rodinného života, přistupují k tomu tak, aby nedošlo ke snížení jejich výdělku a nebyla ohrožena jejich pracovní identita ani identita živitele (Dudová, 2007, s. 27).

Pro dosažení flexibility je nutné překonat stereotypy, a to ve dvou krocích: (1) hodnotit výsledky a znalosti, nikoli čas strávený v kanceláři, a (2) umožnit flexibilní ocenění práce spolu s kariérním postupem. V opačném případě se může stát, že úsilí o flexibilitu odsune ženy na méně zajištěné a málo placené pozice s omezenými vyhlídkami na postup. Odměnou za firemní politiky, které zpřístupní ženám profesní rozvoj a dají jim příležitost vyvážit pracovní a rodinné povinnosti, bude větší nasazení jejich zaměstnanců (Rezlerová, 2009, s. 31).

Problematikou pracovních podmínek rodičů a jejich uplatnění na trhu práce se dlouhodobě zabývá Sociologický ústav AV ČR. V roce 2005 Sociologický ústav AV ČR realizoval reprezentativní výzkum populace českých rodičů a jejich pracovních podmínek. Položili si mimo jiné otázku, do jaké míry jsou hlavní alternativní/flexibilní úpravy úvazků nabízeny ve firmách a zda a do jaké míry jich čeští rodiče využívají. V souvislosti s volnou pracovní dobou se odpovědi matek a otců na to, zda jejich podnik tuto možnost nabízí, významně lišily. 38 % žen-matek a 49 % mužů-otců odpovědělo, že volná pracovní doba je v podniku, kde pracují, nabízena. 11 % mužů a 9 % žen odpovědělo, že tato možnost je v jejich podniku otevřená všem. Naproti tomu 16 % mužů a 12 % žen odpovědělo, že volná pracovní doba není dostupná všem, ale jim samým na jejich pozici ano. 22 % mužů a 17 % žen uvedlo, že volná pracovní doba je

v podniku, kde pracují, poskytována jen někomu, jim nikoli. Podobný rozdíl podle pohlaví najdeme u míry využívání volné pracovní doby. Té využívá 27 % otců a 17 % matek (Křížková, 2009, s. 35).

Otázkou zůstává, nakolik je pro matky v českém pracovním prostředí důležitá kariéra. Podle mne je stále více zakotvený model, že se matka stará o dítě a pečuje o něj po dobu mateřské a rodičovské dovolené. Ne všechny matky chtějí přenechat péči o malé děti otci. Na druhou stranu žena, která začne pracovat brzy po porodu dítěte, bývá terčem kritiky okolí.

### 3.1.3 Postoj firem k práci s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené

Mnoho firem začalo reagovat na nárůst porodnosti v Česku a pracuje soustavně na posílení vztahu zaměstnavatele a zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené. Také snahy o usnadnění a urychlení návratu do pracovního života například pomocí pozvánek na firemní akce nebo na pravidelných školení, jazykových kurzů, mohou firmy přispět k udržení kontaktu s rodiči, kteří jsou s dětmi doma, jsou stále častější. Osvědčilo se zasílání důležitých informací o dění a změnách ve firmě a pravidelná komunikace personalistů, případně manažerů nebo zapojování rodičů do firemních projektů. Společnosti, které mají dobře nastavený proces plánování mateřské a rodičovské dovolené, jsou si vědomi toho, že udržet si své odborníky oproti nabírání a zaškolování nových, se jim finančně vyplatí (Velíšková, 2007, s. 19).

Hana Velíšková (2007, s. 19-20) se věnuje také případovým studiím firem, které mají zkušenosti se zaváděním rovných příležitostí. Například společnost Pivovary Staropramen se začala problematikou rovných příležitostí zabývat postupně, jednalo se o pozvolnou změnu v akceptaci rovných příležitostí napříč



celou firmou. Jedním z ucelených projektů byla iniciativa nazvaná Reintegrace žen po mateřské a rodičovské dovolené, jejímž cílem byla eliminace souvisejících rizik a nákladů. Šestiměsíční mateřská dovolená obvykle přecházející do rodičovské dovolené do tří let věku dítěte byla často prodlužována o roční neplacené volno do čtyř let věku dítěte. Poměrně dlouhá absence a ztráta kontinuity s vývojem ve firmě s sebou přináší problémy při návratu rodičů zpět do firmy. Manažeři nejsou vždy ochotni začlenit matky zpět, protože se obávají zvýšené absence kvůli onemocnění dítěte, neochoty vykonávat přesčasy a pracovní cesty a kvalifikační a znalostní propad. Společnost Pivovary Staropramen se rozhodla v rámci projektu přijmout následující řešení:

- „výstupní“ pohovory s ženami odcházejícími na mateřské dovolené – ženy jsou informovány o právech a nárocích během a při přípravě na návrat, o možnostech spolupráce;
  - podpora sociálních kontaktů s firmou – např. účast na firemních setkáních, sportovních nebo společenských událostech;
  - pracovní kontinuita i při rodičovské dovolené – krátkodobé záskoky za nemocné kolegy, analýzy, překlady, organizační pomoc při organizování firemních akcí apod.
  - rozvoj a vzdělávání – ženám na rodičovské a mateřské dovolené je umožněn přístup k firemním vzdělávacím aktivitám;
  - zasílání informací o zásadních firemních změnách – změny vlastníka, organizační struktury atd.
- (Velíšková, 2007, s. 20).

### 3.1.3 Firemní školky

Jedním z možných opatření, jak usnadnit rodičům (především matkám) návrat do zaměstnávání, je zakládání firemních školek. V případě, že se firma rozhodne založit takovou miniškolku, musí se vyrovnat s řadou legislativních nařízení a doporučení, která často představují obtížně zdolatelnou překážku.

V současné době mají firmy zvažující založení školky na výběr ze dvou typů školek (Fenomén firemní školky, 2009):

- akreditované, které jsou zřizovány dle školského zákona a podléhají stejné právní úpravě jako školky založené státem; s akreditací školky souvisí povinnosti jako zaměstnávat pedagogického pracovníka/-ci, zajistit určitý počet pedagogů na počet dětí apod.; výhody zřízení této školky spočívají ve formě dotací ze státního rozpočtu a v jistotě kvalifikovaných zaměstnanců;
- neakreditované, které nejsou „školkou“ ve smyslu školského zákona; založení a provoz je pro zaměstnavatele jednodušší, zařízení např. nepodléhá kontrole školské inspekci; výhodou pro firmu je, že není povinna řídit se školským zákonem, pro rodiče zase, že pokud dají své dítě do neakreditované školky, nebude jim odebrán rodičovský příspěvek; tento fakt je vykoupen tím, že rodiče nemají možnost dovolání k úrovni výuky a často vysokými náklady na školné.

Protože ani jedna varianta školek není dostatečně vstřícná pro zaměstnavatele, vznikl návrh miniškolek, které by mohly být schůdnější. Jsou součástí tzv. prorodinného balíčku, který byl poprvé představen vládou

v listopadu 2008. Bohužel tato představa a vize budoucnosti byla vzhledem k měnící se politické situaci prozatím odložena.

Varianta mít firemní školku přináší výhody jako např. loajalitu a stabilizaci zaměstnanců, udržení know-how a pracovních návyků zaměstnance, nízká nezaměstnanost. Negativa na straně druhé často převažují a nedovolují firmám zakládat školky vlastní. Zmiňuje se např. finanční a administrativní náročnost, jednostranná výhoda pouze pro omezenou skupinu zaměstnanců, náročnost na prostory, hygienické předpisy a nedostatek personálu pro zajištění provozu školky v souladu s pracovní dobou ve firmě. Uvedená negativa jsou v současné době umocněna hospodářskou krizí a čím dál více převažujícími názory, že nikoli firmy, ale stát by měl zajistit dostatek míst ve školkách zřizovaných obcemi a městy. Vzhledem k minimálním zkušenostem zaměstnavatelů v této oblasti je zatím těžké porovnat rozdíly mezi školkami „státními“ a firemními, případně soukromými. Hlavní výhodou pro zaměstnance by měla být dostupnost fyzická – a to nejen blízkost zaměstnavatele, ale v obecné rovině volné místo ve školce vůbec. Žádná výhoda ale není jednoznačná. Mnozí zaměstnanci v interních průzkumech uvádějí, že preferují školku v místě bydliště. Problematická může být také situace, pokud společnost působí ve více regionech nebo městech. Není vždy reálné zajistit „rovný“ přístup všech rodičů, kteří mají zájem dávat dítě do firemní školky. V současné době převažuje snaha získat finance na zřízení firemní školky z prostředků evropských sociálních fondů (Králíková, 2009, s. 16).

#### 3.1.4 Podpora rodin ze strany státu

Pracovní život se dostává stále častěji do konfliktu se životem soukromým. Jedním z prostředků, jak tento konflikt zmírňovat, jsou různá

prorodinná opatření a sociální politika státu a zaměstnavatelů (Dudová, 2007, s. 27).

Prorodinnou politikou se zabýval vládní program nazývaný se „Prorodinný balíček“, který předložil v listopadu 2008 tehdejší ministr práce a sociálních věcí Petr Nečas. Návrhy opatření, které vláda schválila, měli vést k podpoře vytváření socioekonomických podmínek příznivých rodině. Sedm kroků bylo zaměřeno na oblast finančního zajištění rodiny, slučitelnost práce s rodinou, služby péče o děti, podporu zkvalitňování rodinných vztahů a posilování rodičovských kompetencí atd. (Prorodinný balíček, 2008, s. 3). V tomto balíčku se také píše: „Vláda chce zdůraznit a ocenit vnímání každého jedince nejen jako pracovní síly, která se aktuálně podílí na tvorbě ekonomického blahobytu společnosti, ale rovněž jako rodiče, který investuje čas, energii a finanční prostředky do péče a výchovy dětí, tedy do budoucího lidského kapitálu.“ (Prorodinný balíček, 2008, s. 3) Soubor opatření, kterým se prorodinný balíček měl věnovat, jsou následující (Tisková zpráva MPSV, 19. 11. 08):

- 1) Otcovské – účelem je podpora většího zapojení otců do péče o děti a stabilizace rodinných vztahů. Otec přeruší výdělečnou činnost a společně se s matkou se stará o novorozence. Po dobu péče otcí přísluší nová dávka nemocenského pojištění.
- 2) Sladění rodinného a pracovního života – obsahuje zavedení institutů a) evidovaný poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci, b) podpora služeb péče o dítě v živnostenském podnikání, c) miniškolka.
- 3) Náhradní péče rodinného typu – si klade za cíl změnit stávající zákonnou úpravu financování výkonu pěstounské péče v zařízeních pro výkon pěstounské péče, tak by nebyla ohrožena existence těchto zařízení, ale aby se mohla dále zvyšovat úroveň a kvalita pěstounské péče.

Další výhodou zavedení prorodinného balíčku by bylo, že podnik, který by zaměstnával maximálně na 80 % běžného úvazku člověka se zdravotním postižením, pracovníka nad 50 let, rodiče s dětmi do 10 let nebo pracovníka pečujícího o nemohoucí osobu, by mohl uplatnit slevu na sociálním pojištění. Měsíčně by tak mohl ušetřit až 1500 Kč za každého takového zaměstnance. Balíček naposledy projednala v květnu roku 2009 legislativní rada vlády. Poté ho nový ministr práce a sociálních věcí stáhl (Beránková, 2009, s. 34).

### **3.2 Osoby se zdravotním postižením**

Osoby se zdravotním postižením (OZP) patří mezi nejpočetnější minoritní skupiny ohrožené sociálním vyloučením a znevýhodněním při pracovním uplatnění. Situace v zaměstnávání osob se zdravotním postižením v České republice není dobrá. Specifický problém v ČR spočívá v tom, že lidé se zdravotním postižením mají obecně nižší vzdělání, což je částečně pozůstatek minulosti. Někteří ani neprojevují vůli si najít zaměstnání a spokojí se s životním standardem zajištěným sociálními dávkami. To může být způsobeno přehlíživým postojem většinové populace k osobám se zdravotním postižením a podceňování jejich schopností. Tyto osoby potřebují často upravené pracoviště a pracovní prostředí. Přesto, že legislativa poskytuje odpovídající nástroje k úpravě pracovišť, finanční podpoře chráněných pracovišť, existují v této oblasti stále limity. Úřady práce se musí řídit rozpočtovými pravidly a mohou podporovat pouze omezený rozsah úprav pracoviště a podmínek práce (Krása, 2008, s. 15).

V České republice existuje řada kritérií ve vymezení zdravotního postižení: od účelu dávek státní sociální podpory, přes pojetí zdravotních postižení pro účely povinné školní docházky až po pojmy užívané veřejností.

V České republice je podle Českého statistického úřadu mezi lidmi staršími 15 let 656 tisíc osob se zdravotním postižením. Podíl zaměstnaných občanů s postižením na jejich celkovém počtu ve skupině ekonomicky aktivních osob je jen 15,7 %. Uchazečů o zaměstnání, kteří z nějakého důvodu nemají zaměstnání, je v této skupině pouze 5,2 %. Z toho vyplývá, že 79 % osob se zdravotním postižením se o práci vůbec neuchází. Důvody této situace mohou být různé:

- 1) nedostatečná informovanost zdravotně postižených osob o souladu pobírání invalidního důchodu a mzdy/platu,
- 2) nedostatečná vzájemná vstřícnost zaměstnavatelů a zdravotně znevýhodněných osob,
- 3) neodpovídající kvalifikace nebo vzdělání osob se zdravotním postižením,
- 4) nedostatečná orientace na trhu práce a v nabídkách zaměstnání,
- 5) nízká motivovanost daná mj. jistotou invalidního důchodu vs. nejistotou zaměstnání,

(HR forum, č. 10, 2009, s. 46).

Tématu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a možnostem i bariérám, které v tomto ohledu mají neziskové organizace, zaměstnavatelé a orgány veřejné správy, se věnoval expertní kulatý stůl připravený Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů v rámci projektu Alternativa. Cílem setkání bylo sdílení zkušeností a informací mezi zástupci a zástupkyněmi zaměstnavatelů, veřejné správy a neziskových organizací. Kulatého stolu se zúčastnil také Jan Hutař, ředitel legislativního odboru Národní rady osob se zdravotním postižením a paní Jana Židoňová ze sekce Politika zaměstnanosti a trhu práce, oddělení právní podpory služeb zaměstnanosti MPSV. Jejich názory na problematiku zaměstnávání OZP považuji za důležité, proto je uvádím v této kapitole.

Jan Hutař uvedl, že na straně firem mnohdy vidí, že problematika zaměstnávání lidí se zdravotním postižením je brána jako nepříjemná povinnost, případně charita, ale nebere se vážně v ekonomickém kalkulu. Zmínil také další důvody, proč se osoby se zdravotním postižením hůře zaměstnávají:

- 1) disproporce v nabídce a poptávce míst vhodných pro osoby se zdravotním postižením, kdy v řadě regionů nebylo po několik měsíců nabízeno žádné místo pro osobu s postižením,
  - 2) zvyšující se počet plně invalidních osob bez nároku na důchod,
  - 3) předpoklad vyššího počtu osob, které v důsledku prodlužování doby pojištění, k němuž dochází od začátku roku 2010, nesplní podmínky nároku na starobní důchod,
  - 4) nepoměr náhradním plněním a výší odvodů,
  - 5) chybějící výrobní družstva, která byla podle jeho názoru smysluplná,
- (HR forum, č. 10, 2009, s. 46).

Jana Židoňová oproti tomu uvedla, že dle statistik je poměr počtu uchazečů o zaměstnání na jedno volné pracovní místo pro tzv. zdravé uchazeče a jedno volné pracovní místo vytipované pro osobu se zdravotním postižením 9 ku 26. Z celkového počtu uchazečů o zaměstnání, kteří jsou vedeni na úřadech práce, tj. 456 tisíc, je téměř 64 tisíc osob se zdravotním postižením. Podíl osob se zdravotním postižením na celkové nezaměstnanosti je 14 %. K podpoře zaměstnávání osob se zdravotním postižením Jana Židoňová říká, že zákon o zaměstnanosti zná nástroje určené pro osoby s postižením, včetně nepřímé podpory formou plnění povinného podílu osob se zdravotním postižením, s tím, že lze využít klasických nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Institutem, který je v zákoně o zaměstnanosti od roku 2004 a není příliš využíván, je pracovní rehabilitace. Pracovní rehabilitace je souvislá činnost, zaměřená na získání

a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením, kterou na základě její žádosti zabezpečuje úřad práce. Důvodem může být, že úřady práce nejsou kapacitně vybaveny, aby se mohli individuálně věnovat každému, kdo o pracovní rehabilitaci požádá (HR forum, č. 10, 2009, s. 46).

Jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů mentálně a zdravotně postižených na českém trhu práce je společnost McDonald's, která dnes v České republice zaměstnává nejméně 80 osob se zdravotním postižením. Při zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností je důležitá volba vhodného pracoviště a pracovního místa odpovídajícího možnostem uchazeče. Pracovní místo musí být dobře dopravně dostupné. Je samozřejmě také důležité mít ochotný kolektiv, který bude vstřícný k novému pracovníkovi. Žadatel má nejdříve několikadenní příležitost práci si vyzkoušet a zjistit tak své možnosti. Po oboustranném vyhodnocení může nastoupit do přidělené restaurace. Každému zaměstnanci je přidělený zkušenější kolega, který mu práci ukazuje a učí ho nové postupy (HR forum, č. 2, 2008, s. 42).

Z diskuse u kulatého stolu a prostudované literatury vyplývá, že zaměstnavatelé nemají dostatek informací o možnostech zaměstnávání OZP. Často ani neví, kde mají hledat kandidáty na volná pracovní místa. Většina osob se zdravotním postižením nemá naproti tomu informace o možnostech využívání flexibilních pracovních úvazků. Doporučila bych firmám například větší spolupráci s organizacemi nebo centry, která sdružují osoby se zdravotním postižením. Sdílením zkušeností, předáváním rad a informací by se postupně situace mohla zlepšit.



### 3.3 Student/Absolvent

#### 3.3.1 Studenti

Praxe a stáže během studia nemusí být jen o penězích, ale především o zkušenostech, které se zúročí, když student vstoupí jako absolvent na trh práce. Dnešní doba je velmi rychlá a mnozí zaměstnavatelé očekávají, že zaměstnají absolventa s praxí, zkušeného a kompetentního podat vysoký výkon. Získat praxi v oboru často není jednoduché. Firmy si začali uvědomovat, že získat kvalitního zaměstnance na trhu práce je nákladnější, než vychovat si svého „odborníka“ hned v době jeho studia. Proto firmy začínají vycházet studentům vstříc např. formou odborných stáží přes prázdniny nebo částečnými úvazky během roku. Studenti vysokých nebo vyšších škol mohou psát své bakalářské nebo diplomové práce přímo u svého potenciálního zaměstnavatele.

Nejjednodušší formou pro studenta jak získat pracovní zkušenost, je práce formou brigády. Nejčastěji hledají studenti brigády na internetu nebo využívají služeb specializovaných agentur práce. Za tyto služby většinou musí student zaplatit buď přímo, nebo nepřímo (agentura si nechá zhruba desetinu až čtvrtinu hodinové mzdy). Na druhou stranu mají agentury také výhody. Ručí např. za škody, které by případně student svou neopatrností způsobil zaměstnavateli, a zajišťují veškerou personální administrativu.

Jednou z možností, jak zaměstnat studenta na zkrácený úvazek, je využití Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti. Zákoník práce tyto dohody upravuje v části třetí § 75-76 (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky):

- Dohoda o provedení práce (DPP) – rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 150 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce.
- Dohoda o pracovní činnosti (DPČ) – dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 150 hodin. Na základě této dohody nemůže být překročena v průměru polovina stanovené týdenní pracovní doby. Dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí být uzavřena písemně.

Na práci konanou na základě těchto dohod se vztahuje úprava pro výkon práce v pracovním poměru. Výjimečnost těchto dohod je především v časovém omezení počtu odpracovaných hodin. Zaměstnavatel není povinen v případě práce na tyto dohody rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu.

### 3.3.2 Absolventi

Zákoník práce vykládá pojem absolvent v § 144. Absolventem se rozumí „zaměstnanec vstupující do pracovního poměru na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po úspěšném ukončení studia (přípravy) dvou let, přičemž se do této doby nezapočítává doba vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby nahrazující tuto službu a doba mateřské nebo rodičovské dovolené.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky)

Každý rok se během léta na českém trhu práce zvýší počet nových absolventů a míra nezaměstnanosti tak vzroste. Situaci dnes nepřispívá ani úbytek pracovních míst v důsledku ekonomické krize. Po pěti letech, kdy soustavně klesal počet nezaměstnaných absolventů škol, se s nástupem hospodářské recese situace prudce změnila (Situace absolventů škol na trhu práce se zhoršuje, 2009). Nezaměstnanost absolventů škol je výrazně ovlivněna celkovou ekonomickou situací v zemi, celkovou nezaměstnaností, stavem nabídky volných pracovních míst a stavem mezi poptávkou a nabídkou po pracovních silách. Zároveň je ovlivněna i vzdělanostní a oborovou strukturou absolventů škol. Počáteční neúspěch při hledání zaměstnání může vést ke ztrátě motivace k seberealizaci v profesní oblasti a pocitu sociální izolace (Chamoutová, 2009).

Znevýhodnění absolventů vidím v časté absenci pracovních zkušeností. Nemají vybudovanou síť kontaktů, která by jim vstup do zaměstnání usnadnila. Problém nezaměstnanosti absolventů se objevuje každý rok. V současné době ekonomické krize se ale prohlubuje. Jednou z příčin obtížné zaměstnatelnosti absolventů stále zůstávají vysoké požadavky absolventů na finanční ohodnocení, benefity a pracovní podmínky. Mladí lidé hledají práci, která by jim přinesla uspokojení a životní jistotu v podobě adekvátního a stabilního příjmu.

V souvislosti s nárůstem nezaměstnanosti je často kladena otázka, jak by měli být absolventi připraveni, aby se co nejlépe dokázali vyrovnat se změněnou situací na trhu práce. Na tuto otázku a otázky nad kompetencemi absolventů vysokých škol se z pohledu snazšího uplatnění na trhu práce věnovala Diskusní setkání s názvem Zaměstnatelná budoucnost pořádané Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů. „Trojlístek“ ve složení studenti-učitelé-zaměstnavatelé se sešel celkem třikrát. V pracovních skupinách se společně diskutovalo nad

kompetencemi ideálního absolventa na trhu práce a nad tím, jak tyto kompetence mohou pedagogové rozvíjet ve svých programech a jak mohou rozvoj požadovaných kompetencí u studentů a absolventů podpořit zaměstnavatelé. Cílem akce bylo dát zaměstnavatelům možnost ovlivnit přípravu svých budoucích zaměstnanců, školám zase umožnit efektivně reagovat a přizpůsobit svou výuku potřebám trhu.

V současné době si podniky stěžují na poměrně velkou propast mezi kompetencemi, které si studenti s sebou přinášejí ze škol a těmi, které od nich zaměstnavatelé očekávají. Přitom i na straně absolventa existují očekávání, která jsou ale většinou úplně jiná. Absolventi chtějí zapadnout do zajetých kolejí firmy a převzít zodpovědnost za svůj pracovní výkon, vysoké ohodnocení a možnost využívat benefity. Sladit tato dvě různá očekávání je důležité zejména proto, aby nedocházelo ke střetům a rozčarování obou stran. Pomoci by mohla lepší spolupráce škol a firem, které by po dobu studia umožnili studentům např. odborné stáže nebo možnost spolupráce při psaní bakalářské a diplomové práce.

### **3.4 Lidé nad 50 let**

Věk je nepochybně jedním z faktorů, které spoluurčují pozici lidí na trhu práce. I když rozlišování podle věku není z právního hlediska přípustné, ve skryté formě v běžných praktikách na trhu práce existuje.

Ke stárnutí pracovní síly dochází v souvislosti se stárnutím populace. Roste míra demografické závislosti, roste počet osob ve starších věkových skupinách a prodlužuje se průměrná délka života. V oblasti pracovní síly se to projevuje jako nárůst průměrného věku zaměstnanců a zvyšování podílu starších

pracovníků. Z toho vyvstává potřeba vytvářet specifické podmínky pro takové zaměstnance (Dušková, 2005).

Vyšší věkové kategorie patří mezi obtížně zaměstnatelnou skupinu osob na trhu práce. Praxe úřadů práce ukazuje, že se do pracovního procesu prioritně nabírají mladí uchazeči. Důvodů je několik. Ze strany zaměstnance to mohou být vyšší nároky na mzdu/plat vyplývající z délky jeho dosavadní praxe. Naopak zaměstnavatel má zvýšené nároky na práci s moderní technikou, znalost jazyků a flexibilitu a ochotu přizpůsobovat se změnám. Lidé starší věkové kategorie mají často nežádoucí návyky dosažené během celoživotní kariéry a pro firmu se tak stávají nepružnými. Také zdravotní problémy mohou znamenat jisté omezení v jejich pracovním uplatnění (Bočarova, 2005, s. 18).

Agentura STEM provedla komplex průzkumů v rámci rozvojového partnerství „Třetí kariéra“ zaměřeného na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílové skupiny 50+. Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Do projektu je zapojena řada firem. Z průzkumů např. vyplynulo, že znevýhodňování starších věkových skupin je podle zaměstnavatelů nejznatelnější. Zaměstnavatelé se také shodují, že starší lidé bývají zaměstnáváni ve špatně placených oborech. Lidé starší padesáti let jsou také řazení na první místo v žebříčku skupin obyvatel s nejhoršími možnostmi pro uplatnění (Informace Stem z projektů Třetí kariéra).

Projekt Třetí kariéra chce přinést novou inspiraci a dosud zaměstnaným lidem ve věkové kategorii 50+ poskytnout řešení, jak se udržet na trhu práce, neztrácet sebevědomí a sebedůvěru, jak zhodnocovat životní zkušenosti a získávat nové a jak být přínosem v mladých dynamických firmách. Medializace

tématu a prezentace pozitivních zkušeností má za cíl prolomit současné stereotypní mínění o věkové kategorii 50+ a přispět i ke změně obecného negativního sebehodnocení lidí v tomto věku (Bočarova, 2005, s. 19).

Zaměstnavatelé často nahlízejí na zaměstnance v předdůchodovém věku jako na příležitost, která vede ke snižování nákladů např. v podobě krácení úvazků nebo občasné výpomoci. Pokud firma má starší zaměstnance, kteří jsou zdraví, schopní a hlavně ochotní dále pracovat i v důchodovém věku, měla by jim dát šanci. Měla by takovým zaměstnancům zajistit vyvážené podmínky pro další působení ve firmě, aby z toho mohl profitovat sám zaměstnanec, ale samozřejmě i firma. Ukazuje se, že v mnoha zemích jsou lidé stále schopni pracovat i v důchodovém věku, ale přesto odcházejí do důchodu tak brzo, jak jim to jejich finanční situace dovolí. Existují stereotypní a zaběhlé překážky na straně zaměstnavatelů i na straně státu. Stále nejsou zajištěny podmínky pro to, aby se lidé v důchodovém věku podílely na zvyšování zisku firem nebo úrovně celkové ekonomické situace státu. Proto mnoho zaměstnanců ve věku kolem 40 a 50 lety opouštějí firmy a zakládají například vlastní firmy, kde mohou uplatnit své životní zkušenosti (The New Agenda For An Older Workforce, 2009, s. 2-3).

Jak již bylo uvedeno, demografický vývoj poukazuje na stárnutí populace. Z toho vyplývá, že by se měla pozornost zaměstnavatelů zaměřit také na starší zaměstnance. Přesto je hlavní pozornost směřována především k rodičům a mladým lidem. Starší zaměstnanci bývají nejloajálnější zaměstnanci a mohou předat své zkušenosti mladším generacím pracovníků. Nejenom rodiče na mateřské a rodičovské dovolené potřebují skloubit svůj osobní život s tím pracovním, i starší zaměstnanci by měli mít možnost sladit své všední povinnosti s pracovními.

## **4 PROJEKT ALTERNATIVA ČESKÉ SPOLEČNOSTI PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

### **4.1 Projekt Alternativa**

Projekt Alternativa je realizován Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ). ČSRLZ je profesní nezisková organizace, sdružení právnických osob, která byla založena roku 1993 s cílem zvýšit povědomí české veřejnosti o procesním řízení podniků v personální oblasti a poskytnout manažerům či odborníkům platformu pro společné sdílení zkušeností. Společnost je členem Evropské asociace personálního řízení (EAPM) a Světové federace asociace personálního řízení (WFPMA). Společnost je vydavatelem odborného měsíčníku HR forum a sdružuje cca 250 organizací z českých i mezinárodních firem a úřadů.

První myšlenka předcházející vzniku projektu se objevila již před mnoha lety u členů představenstva společnosti. Vznikla na základě úvah o změnách na pracovním trhu a potřebě umožnit zaměstnancům více organizovat svůj pracovní čas. Samotná realizace projektu začala v létě 2008.

Principem projektu je poukázat na možnosti využití oboustranně férových flexibilních forem zaměstnávání nastavených v intencích odpovídajících podmínkám plných úvazků, tj. s možností návratu na plný úvazek, kariérního růstu, benefitů, dostupných rozvojových plánů atp. Směrem k zaměstnavatelům projekt staví na tom, že flexibilní úvazky v kombinaci s efektivním nastavením práce přispějí k maximálnímu využití energie a kreativity zaměstnanců ve prospěch zaměstnavatele.

Projekt se prostřednictvím řady aktivit zaměřuje na zavádění flexibilních forem práce a jejich ověřování v praxi, dále vzdělávání různých cílových skupin, které mají znevýhodněné postavení na trhu práce. Formou odborných setkání a informačních materiálů se snaží motivovat zaměstnavatele k zavádění flexibilních úvazků. Stejný důraz klade na odbornou podporu rodičů na mateřské nebo rodičovské dovolené, zaměřenou na udržení kontaktu se zaměstnáním a aktuálními trendy na trhu práce.

V srpnu 2008 uspořádala ČSRLZ první seminář pro 80 zástupců zaměstnavatelů a potenciálních zaměstnanců k tématu alternativních pracovních úvazků. V průběhu roku 2009 pak realizovala řadu aktivit zaměřených na cílovou skupinu osob znevýhodněných na trhu práce. Důraz byl kladen na zavádění flexibilních forem práce s cílem podpořit pracovní prostředí vstřícné k flexibilním a alternativním úvazkům. Např. v dubnu 2009 proběhl seminář Fenomén firemní školky za účasti cca 70 osob z řad zaměstnavatelů, NNO (nevládní neziskové organizace), zejména mateřských center, a poskytovatelů služeb; dále v červenci online konzultace k právním aspektům flexibilních forem zaměstnavatelů a v listopadu pak k využívání alternativních forem práce v období krize. V odborných člancích, v rozhovorech s osobami, které pracují na flexibilní úvazky, v případových studiích v odborném měsíčníku HR forum propaguje ČSRLZ flexibilní formy zaměstnávání mezi zaměstnavateli.

Cílem projektu je poskytnout oběma stranám – zaměstnavatelům i zaměstnancům (a zejména potenciálním zaměstnancům) nástroje, jak se o různých typech pracovních úvazků dozvědět více – včetně pracovněprávních, daňových a dalších aspektů (tj. bezpečnosti práce, komunikace v týmu zaměstnanců, kteří sdílí tutéž pracovní dobu, řízení lidských zdrojů atp.). Specifickými cíli projektu jsou:



- podpůrné aktivity pro osoby dlouhodobě pečující o závislého člena rodiny, zejména ženy na/po mateřské/rodičovské dovolené (ale také muže v podobné životní situaci a osoby starší 50 let, které často pečují o starší závislé členy rodiny), směřující k jejich návratu a uplatnění na trhu práce, zaměstnatelnosti a odstraňování překážek bránících jim v účasti na trhu práce,
- podpora flexibilních forem práce mezi zaměstnavateli v celé České republice, a to zejména s ohledem na možnosti sladění profesního a rodinného, resp. obecněji soukromého, života prostřednictvím inovativních nástrojů v zaměstnavatelské sféře.

#### **4.2 Informační a pracovní portál projektu Alternativa**

Hlavním nástrojem projektu je informační portál [www.projekt-alternativa.cz](http://www.projekt-alternativa.cz) zaměřený na vzdělávání cílové skupiny znevýhodněných osob v oblasti pracovněprávní, daňové a dalších, které souvisejí s těmito typy úvazků, resp. zvyšování povědomí v této oblasti. Důraz je kladen na využití informačních technologií a online komunikaci, osobního kontaktu, a to např. formou mentoringu. Sekundárním cílem portálu je zprostředkování a výměna know-how a zkušeností mezi společnostmi, které již mají praxi v oblasti flexibilních/alternativních forem organizace práce, a těmi, které o různé programy tohoto typu mají zájem a zatím jen minimální zkušenosti. ČSRLZ v tomto ohledu poskytuje platformu pro takovou výměnu zkušeností – a to zejména prostřednictvím setkání naživo, ale i online na informačním portálu projektu Alternativa.

Paralelně s projektem podporuje ČSRLZ prostřednictvím bezplatného pracovního portálu [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz) nabídku a poptávku flexibilních úvazků. Více než rok pilotně fungující pracovní portál provozovaný ČSRLZ [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz) potvrzuje na základě zveřejněných poptávek po práci, že mezi osobami znevýhodněnými na trhu práce, především matkami na/po mateřské a častěji rodičovské dovolené je velký zájem o různé alternativní úvazky, které by jim umožnily kontakt s profesí, postupný návrat na trh práce a efektivní sladování profesního a rodinného života. Současná situace, kdy převažuje poptávka nad nabídkou po flexibilních pracovních úvazcích, ukazuje, že mezi zaměstnavateli i potenciálními zaměstnanci z řad osob znevýhodněných, resp. obecně širokou veřejností, panuje prozatím ve vztahu k flexibilním úvazkům nedůvěra.

Nabídka pracovních pozic ze strany zaměstnavatelů není v současnosti na pracovním portálu projektu Alternativa velká. ČSRLZ oslovuje pravidelně zaměstnavatele s nabídkou inzerce pozic zdarma. Realita je taková, že pokud pozice na alternativní úvazky nabízejí, činí tak nejčastěji interně pro osoby vracející se z mateřské/rodičovské dovolené nebo zaměstnance, kteří o zkrácení úvazku požádají; případně zkracují úvazky v reakci na krizi. Z počtu inzerátů zájemců/-kyň o zaměstnání lze však usuzovat, že o alternativní úvazky zájem je. Stává se proto, že zaměstnavatelé ani pozici neinzerují, ale přímo si po prohlédnutí inzerátů vyžádají kontakty na inzerující a osloví je s nabídkou. I to je částečným vysvětlením nízkého počtu pozic na webu. To ale bohužel neznamená, že trh s alternativními pracovními úvazky v ČR by byl nějak rozvinutý. Stále je znát mnoho stereotypů, které se k nim na obou stranách – tedy mezi zaměstnavateli i uchazeči/-kami – váží, nejistota (v řadě společností byly různé nestandardní úvazky těmi prvními, které se v krizi rušily), nedostatek příležitostí ke kariérenímu rozvoji, časová omezenost takových úvazků apod. (Králíková, 2010).

### **4.3 Průzkumy využívání alternativních úvazků mezi zaměstnavateli a zaměstnanci**

Na přelomu let ČSRLZ 2007–2008 realizovala průzkumy zaměřené na postoje a potřeby alternativních skupin zaměstnanců a potřeby zaměstnavatelů v ČR z hlediska možností a zájmu vytvářet flexibilní pracovní úvazky.

Na základě průzkumu, který ČSRLZ realizovala na přelomu let 2007 a 2008 mezi zaměstnavateli v ČR, kteří jsou jejími členy, jsou flexibilní formy práce tématem, který tyto společnosti řeší a snaží se nastavit interní personální procesy tak, aby nestandardní úvazky umožňovaly. K tomu potřebují výměnu zkušeností, kterou nezprostředkuje česká či zahraniční literatura nebo teoretické přednášky, či absolutní přenos relevantní praxe z mateřské firmy do místního prostředí. Potřebují zkušenosti sdílet a konzultovat – a to jak z pohledu firem velkých, se zahraniční účastí/vlastníkem, nebo malých, které mají omezené prostředky, ale zároveň často větší míru zastupitelnosti.

#### **4.3.1 Průzkum „Zaměstnavatelé a alternativní úvazky“ 2007**

V průzkumu ČSRLZ, jehož se zúčastnilo 250 firem z ČR, z nichž většina sídlí v Praze, projevíli zaměstnavatelé zájem o tématickou výměnu know-how a praxi.

Zaměstnavatelé, především členské organizace ČSRLZ, byli osloveni dotazníkem. ČSRLZ se dotazovala na typy flexibilních pracovních úvazků, které svým zaměstnancům nabízejí (flexibilní/pružná pracovní doba, zkrácené úvazky, práce z domova, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo), a v jakých pozicích tyto úvazky umožňují. Dále ČSRLZ zajímala možnost zaměstnávat rodiče na mateřské nebo rodičovské dovolené a osoby se sníženou zdravotní

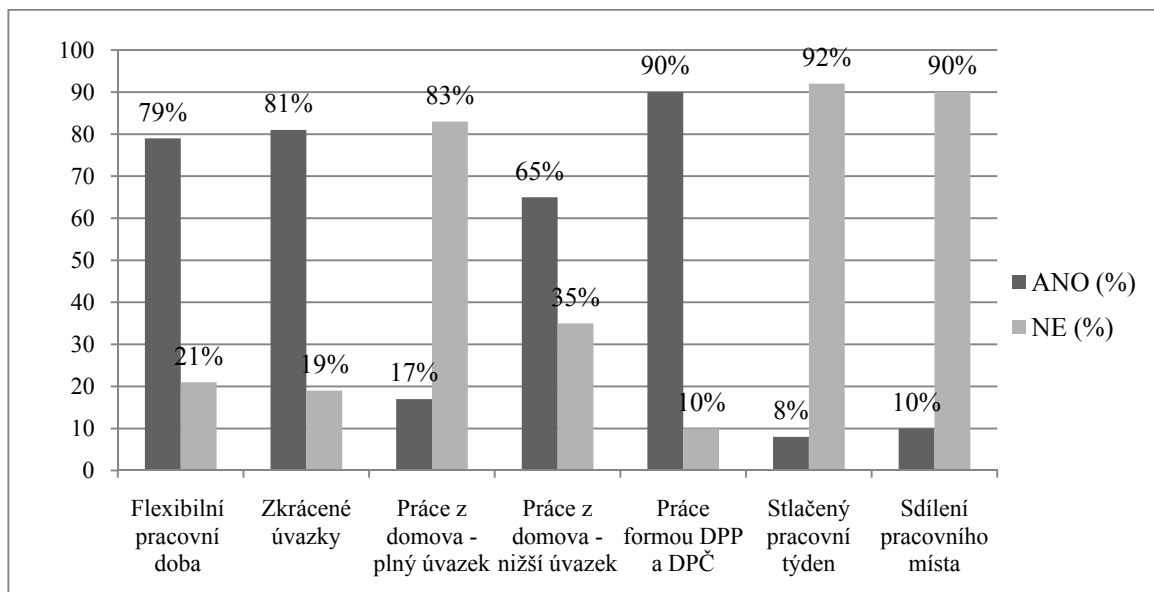
schopností. Současně byl zjišťován zájem zaměstnavatelů o rozšíření flexibilních úvazků a využívání připravovaného pracovního serveru Alternativa.

Na šetření reagovalo celkem 105 firem z 250 oslovených společností. Dotazníkového průzkumu se zúčastnily společnosti s počtem zaměstnanců od 1 do 7917. Převážná část společností, které v průzkumu odpověděly, patřila do skupiny s 500 až 3000 zaměstnanci. Na dotazník odpověděly společnosti z celé škály odvětví: výroba, bankovníctví, IT, telekomunikace, vzdělávání a poskytování služeb.

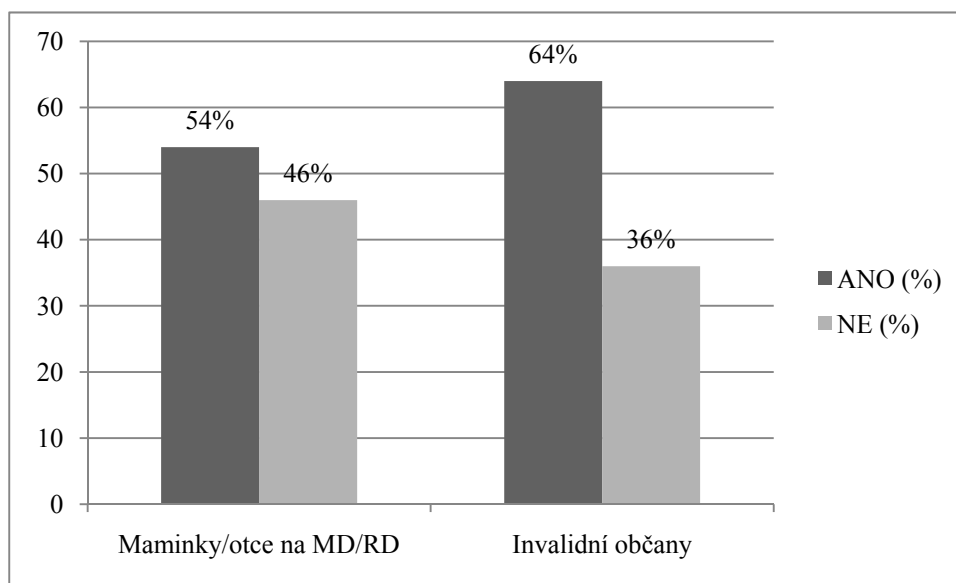
Společnosti s menším počtem zaměstnanců byly téměř výhradně z oblasti poskytování služeb HR (konzultantské a vzdělávací služby, poradenství). Tyto společnosti – i přes malý počet stálých zaměstnanců na plný úvazek – zaměstnávají velký počet osob na flexibilní úvazky (administrativní síly, lektory apod.) Tyto společnosti aktivně spolupracují s ČSRLZ a, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, flexibilní pracovní úvazky podporují. Menší společnosti do 50 zaměstnanců z jiného oboru podporují flexibilní pracovní úvazky spíše okrajově.

Nejčastěji využívaným typem flexibilních pracovních úvazků, jak ukazuje Graf 2, je práce na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce, dále zkrácené úvazky a flexibilní/pružná pracovní doba. Management (nižší, střední a vyšší) nejvíce využívá možnosti flexibilní pracovní doby. Ostatní profese (ve výrobě a administrativě) zase nejčastěji pracují na dohody (DPP a DPČ) a zkrácené úvazky. Graf č. 3 ukazuje podíl mezi zaměstnaností matek/otců a osob se sníženou pracovní schopností.

Graf 2 Jaký typ flexibilních pracovních úvazků vaše společnost nabízí?



Graf 3 Zaměstnáváte matky/otce na mateřské/rodičovské dovolené a invalidní občany?

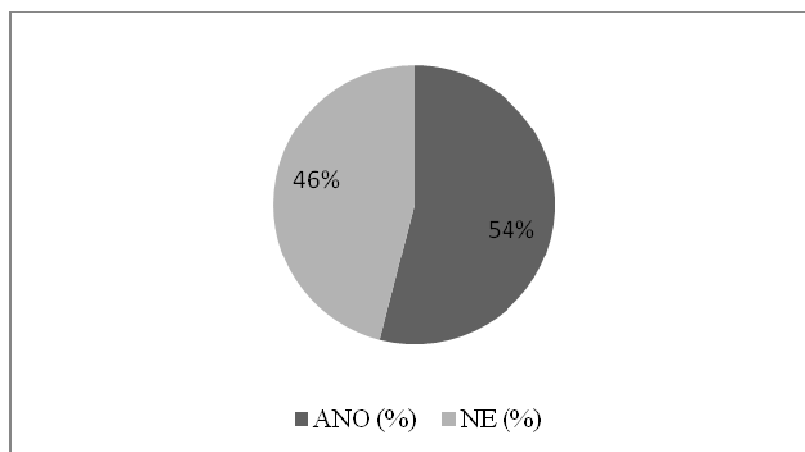


Z dotázaných společností celkem 54 % zaměstnává matky nebo otce na mateřské a rodičovské dovolené a 64 % z nich pak osoby se sníženou pracovní schopností. Matky a otcové na mateřské a rodičovské dovolené jsou ve většině

případů zaměstnání v administrativě, a dále ve stejné míře ve výrobě nebo směnném provozu a na pozici nižšího managementu. Malé procento rodičů na mateřské a rodičovské dovolené pracuje na pozici středního a vyššího managementu.

Na otázku, zda společnosti chtějí rozšířit v roce 2008 počet flexibilních pracovních úvazků, celkem 54 % odpovědělo kladně.

Graf 4 Máte zájem rozšířit počet flexibilních pracovních úvazků?



Na přelomu let 2007–2008 měli zaměstnavatelé pozitivní vztah k zavádění alternativních flexibilních úvazků. Měli zájem o informace a o výměnu zkušeností s přispěním České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Firmy zkoušely zaměstnancům nabízet různé formy flexibilního uspořádání. Uplatňovaly se především zkrácené pracovní úvazky a práce na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Především velké společnosti se nebály vyjít vstříc manažerům a rodičům na mateřské nebo rodičovské dovolené a motivovaly je právě možností využít flexibilní pracovní úvazky. Jak se situace ve využívání a nabízení alternativních pracovních úvazků změnila, ukázal druhý realizovaný průzkum na začátku roku 2010.

#### 4.3.2 Průzkum „Využívání flexibilních/alternativních úvazků“ 2010

Druhý průzkum k využívání alternativních pracovních úvazků uskutečnila ČSRLZ na začátku roku 2010. Průzkum byl zaměřen na zjišťování situace v nabízení alternativních pracovních úvazků mezi zaměstnavateli, využívání těchto úvazků mezi zaměstnanci. Hlavním cílem bylo porovnat současnou situaci se stavem v této oblasti v roce 2007. Dílčím záměrem bylo také zmapovat situaci, do jaké míry je v povědomí zaměstnavatelů v České republice a potenciálních uchazečů projekt Alternativa a jeho pracovní portál [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz). Pro účely předložené práce jsem zvolila pouze část týkající se odpovědí zaměstnavatelů. Tato analýza má za cíl dokreslit postoje zaměstnavatelů k alternativním pracovním úvazkům na českém trhu práce.

Moje aktivita v rámci průzkumu spočívala v pomoci se sestavováním dotazníku, dále jsem pomáhala s distribucí a vyhodnocováním odpovědí. Na začátku průzkumu jsem si stanovila několik hypotéz, které byly v rámci dotazování potvrzeny nebo vyvráceny. První hypotézou bylo, že nabídka alternativních pracovních úvazků ze strany firem do budoucna poroste. Přes současnou špatnou ekonomickou situaci se dá předpokládat, že zaměstnavatelé musí přečkat nejhorší období a poté se vrátí zpět k iniciativám v nabízení flexibilních forem práce. Druhá hypotéza předpokládá, že zaměstnavatelé budou v budoucnu nejvíce nabízet zkrácené pracovní úvazky a práci formou dohod o provedení práce nebo o pracovní činnosti. Tyto formy pracovního uspořádání mají v České republice svoji tradici a jejich úprava je zakotvena v zákoníku práce, což umožňuje zaměstnavatelům jejich snadné zavedení. Třetí hypotéza má za cíl dokázat, že zaměstnavatelé znají projekt Alternativa a využívají portál [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz). Usuzuji tak na základě toho, že většina marketingových aktivit ČSRLZ v rámci projektu Alternativa směřuje spíše k zaměstnavatelům.

Hlavním zdrojem dat byly strukturované dotazníky rozeslané na databázi emailových kontaktů ČSRLZ, která obsahuje jak členské organizace, tak ostatní odbornou veřejnost, která se zajímá o rozvoj a vedení lidí. Otázky v dotazníku (viz Příloha B) směřovaly k jednoduchým uzavřeným odpovědím. Za cílovou skupinu byly zvoleny dva typy respondentů. Prvními dotazovanými byli zaměstnavatelé z různých oblastí podnikání na českém trhu práce. Druhou skupinou byli zaměstnanci, buď pracující na částečný úvazek, nebo s výhledovým zájmem využití flexibilního pracovního uspořádání. Rozdělení dotazníku na dva typy respondentů v celém průzkumu bylo stanoveno proto, že je zajímavé analyzovat protnutí zájmu ze strany zaměstnavatelů a zaměstnanců nejen o projekt Alternativa a jeho pracovní portál Práce-jinak.cz, ale i celkově o alternativní pracovní úvazky a další vzdělávání v této oblasti.

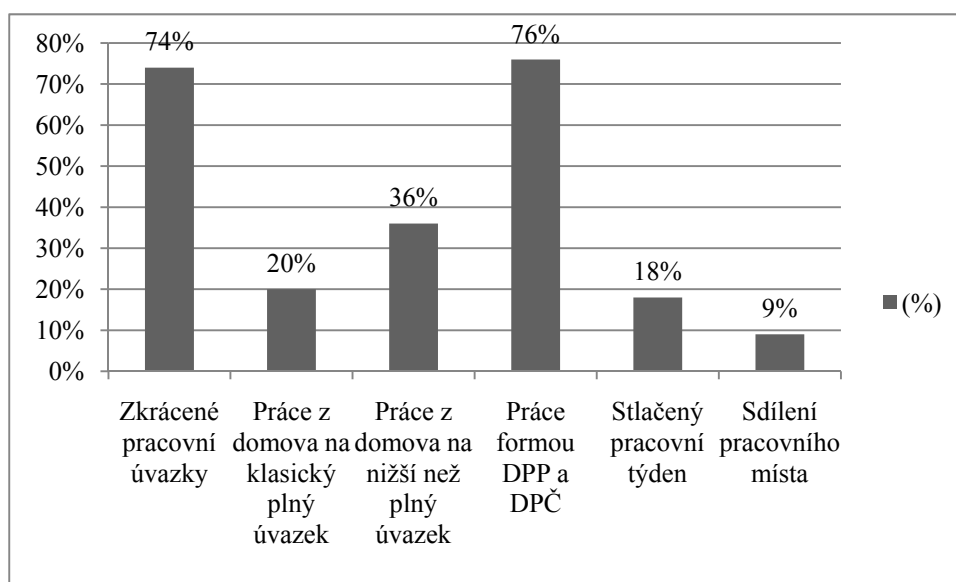
Sběr dat probíhal postupně v rozmezí konce ledna a začátku března 2010. Za tuto dobu bylo sebráno celkem 150 odpovědí ze strany zaměstnavatelů a 100 odpovědí ze strany zaměstnanců. Oproti prvnímu dotazníku z roku 2007 nás velice překvapila ochota a vstřícnost dotazovaných zasílat zpět vyplněné dotazníky.

Na dotazníky odpověděla převážná část zaměstnavatelů z velkých podniků (250 a více zaměstnanců). Firmy byly nejvíce z Prahy, na dalších pozicích se objevil Pardubický a Moravskoslezský kraj. U středních a velkých podniků se nejvíce objevovalo odvětví výroba, finance a bankovníctví nebo energetika. Malé firmy nebo mikropodniky podnikají nejvíce v oblasti služeb (především vzdělávání nebo poradenství). Mezi dalšími předměty podnikání se objevilo například IT, logistika, reklama, farmacie a další.



Z došlých odpovědí 80 % zaměstnavatelů nabízí svým zaměstnancům možnost využívat alternativní/flexibilní pracovní úvazky. Toto číslo je poměrně vysoké proto, že zaměstnavatelé nabízejí nejčastěji zkrácené pracovní úvazky a práci formou DPP a DPČ. Tímto se potvrdila moje druhá hypotéza. Jak vyplývá z Grafu 5 nejméně nabízenou alternativou je sdílení pracovního místa. To bych zdůvodnila tím, že tato pracovní forma je velmi náročná na organizaci práce manažera a na komunikaci s dvěma pracovníky na jedné pracovní pozici (viz 2.1.3).

Graf 5 Jaké typy alternativních/flexibilních pracovních úvazků nabízíte?

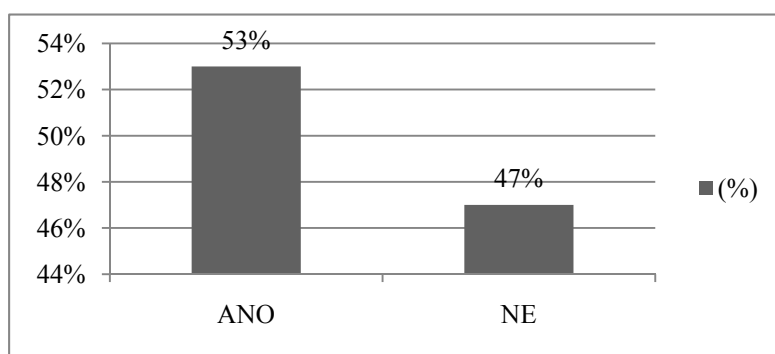


Zajímalo nás, kolik zaměstnanců využívá jednotlivé alternativní/flexibilní pracovní úvazky a komu jsou primárně určeny. Údaje potvrdily, že největší počet zaměstnanců využívá flexibilní pracovní dobu (od 3 do 4300 zaměstnanců), která je ve firmách nejvíce nabízena pozicím ve středním managementu a administrativě. Následuje vyšší management, na posledním místě výroba nebo směnný provoz. Typem flexibilní pracovní doby je pružná pracovní doba, která je zakotvena v zákoníku práce a dá se velmi snadno začlenit do organizace práce.

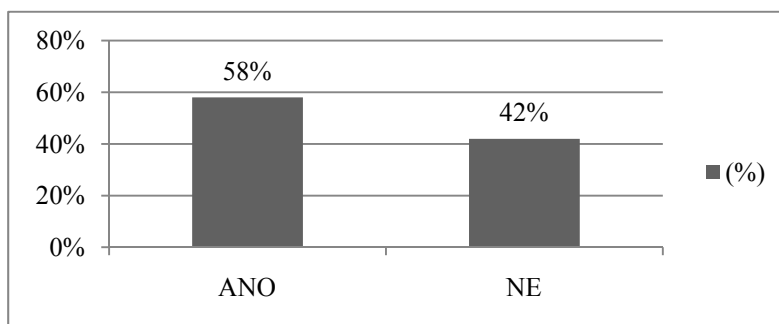
U nevýrobních pozic se stanoví například pevná pracovní doba od 9:00 do 15:00 hodin, začátek a konec pracovní doby si volí zaměstnanec sám. Z dat vyplývá, že práce z domova na plný úvazek není často využívanou variantou a je převážně nabízena jen na pozicích středního a vyššího managementu. Je pochopitelné, že důvěra vedení v schopnosti středních a vyšších manažerů je vyšší než u administrativních pracovníků. Na vyšších pozicích v managementu pracují lidé, kteří mají zkušenosti jak s vedením jiných lidí nebo týmů, tak s vedením sebe sama. Kromě získaných pracovních zkušeností, schopností a dovedností jim k tomu pomáhají různé vzdělávací aktivity. Oproti tomu, je práce z domova na nižší než plný úvazek určena především administrativním pracovníkům a ve firmách ji využívá průměrně 8 zaměstnanců. Administrativní pozice dominují také u zkrácených pracovních úvazků, práce formou DPP a DPČ, stlačeného pracovního týdne a sdílení pracovního místa.

Jak ukazuje Graf 6, společnosti zaměstnávají téměř ve stejném množství jako v roce 2007 rodiče na rodičovské dovolené. Situace se jen o málo zhoršila v zaměstnávání osob se zdravotním postižením (Graf 7).

Graf 6 Zaměstnává vaše společnost rodiče na rodičovské dovolené?



Graf 7 Zaměstnává vaše společnost osoby se zdravotním postižením?



I zde dominují administrativní pracovní pozice, kde je zavedení flexibilních pracovních úvazků nejjednodušší. Počet zaměstnanců se v případě rodičů pohybuje od 1 po 108 zaměstnanců, v případě osob se zdravotním postižením od 1 do 120 zaměstnanců.

82 % společností uvedlo, že zaměstnávají osoby starších padesáti let. Jejich počet ve firmách je vysoký, průměrně se pohybuje kolem 200 zaměstnanců. Jejich podíl u jednotlivých pozic je vyrovnaný. Zcela jiná situace panuje v případě studentů. Firem, které zaměstnávají studenty, je 64 %. Zajímavostí u několika firem je, že uvedlo studenty pracující i na pozicích nižšího managementu.

Na otázku, zda mají zaměstnavatelé zájem do budoucna rozšířit počet flexibilních pracovních úvazků, odpovědělo 68 % respondentů ano, 32 % ne. Převažujícím procentem odpovědí se potvrdila moje první hypotéza, že zaměstnavatelé budou nabídku flexibilních úvazků rozšiřovat, což považují za pozitivní fakt vzhledem k současné ekonomické krizi.

Při zjišťování informací o znalosti projektu Alternativa a využívání bezplatného pracovního portálu se moje třetí hypotéza zcela nepotvrdila.

Zaměstnavatelů, kteří znají projekt Alternativa, je 53 %, 47 % zaměstnavatelů projekt nezná. Téměř 96 % respondentů odpovědělo, že nevyužívá služeb bezplatného pracovního portálu projektu Alternativa. Z odpovědí se dá usuzovat, že si zaměstnavatelé nespojují projekt Alternativa s pracovním portálem [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz). Přesto, že většina marketingových aktivit projektu je směřována více k zaměstnavatelům, doporučila bych tyto aktivity rozšířit a více specificky zacílit. V případě, že se podaří více informovat firmy o fungování projektu Alternativa a jeho pracovním portálu, měla by se do budoucna s postupným ozdravováním pracovního trhu také zvýšit nabídka flexibilních pracovních úvazků na portálu [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz).

## 5 ZÁVĚR

Za jednu z hlavních příčin růstu flexibilních forem zaměstnávání v minulých letech považuji změny na trhu práce. Především zvyšující se nezaměstnanost a zvyšující se zaměstnanost žen si žádají větší flexibilitu jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců. Snahou zaměstnavatelů by mělo být co nejrychleji se přizpůsobit měnícím se podmínkám pracovního trhu. V rámci druhého průzkumu projektu Alternativa jsem zjistila, že zaměstnavatelé mají do budoucna zájem rozšiřovat počet nabízených pracovních úvazků. Z vyhodnocených dat vyplývá, že největší počet stávajících flexibilních pracovních úvazků je nabízen formou zkrácených úvazků a práce na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

Dospěla jsem k závěru, že současná ekonomická krize ovlivňuje zavádění flexibilních pracovních úvazků. Změnily se priority manažerů, důraz je kladen na udržení si kvalitních zaměstnanců, flexibilní pracovní úvazky se nabízejí především rodičům na mateřské/rodičovské dovolené nebo po návratu z ní, jak potvrdil také druhý průzkum projektu Alternativa. Dalším důsledkem ekonomické situace v ČR je krácení úvazků tak, aby zaměstnanci pracovali na stejném množství práce, ale dostávali méně peněz.

V České republice je téma flexibilních/alternativních úvazků velmi mladé a aktuální. Zpracováním dostupných statistických údajů jsem se pokusila dokázat, že výskyt takových úvazků zatím nedosahuje na ostatní evropské státy. Každá země může dosáhnout fungujícího pracovního trhu s vysokým podílem ekonomicky aktivních osob právě pomocí flexibilních pracovních režimů, jejichž využívání zapojuje do práce více osob.

Z prostudovaných projektů v rámci Evropského sociálního fondu vyplývá, že v České republice existuje několik bariér, které brání dalšímu rozvoji flexibilních pracovních úvazků. Na straně zaměstnavatelů se objevuje nedostatečná ochota dělat věci jinak, větší administrativní zátěž, malá míra informovanosti manažerů nebo strach z problematické kontroly výkonu zaměstnanců, využívajících flexibilní pracovní úvazky. Oproti tomu je poptávka ze strany zaměstnanců vysoká. Přesto považuji za důležité více rozšiřovat povědomí o možnostech práce na flexibilní pracovní režimy mezi zaměstnanci nebo skupinami osob na trhu práce. Překonávání bariér a jejich odstraňování zaručí zaměstnavatelům větší konkurenceschopnost. Pro prostudování legislativy v pracovní oblasti jsem zjistila, že v České republice nejsou dostatečně zajištěny nástroje chránící pracovněprávní vztah ve využívání flexibilních pracovních úvazků.

Možným řešením, jak ve firmách rozšířit nabídku flexibilních pracovních úvazků, je zavést flexibilní formy práce do personální politiky. Nabídka flexibilních pracovních režimů by neměla být pouze benefitem pro vybrané skupiny zaměstnanců, ale pokud to organizace práce umožní, přirozené uspořádání práce pro většinu zaměstnanců. Prostřednictvím zavedení flexibilních forem práce do personální politiky mají firmy možnost získat kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance. Inovování v oblasti práce s lidmi umožňuje zaměstnavateli rozvíjet a udržet pracovní sílu. Na druhou stranu dává zaměstnancům příležitost podílet se na rozvržení svého času mezi pracovní a mimopracovní povinnosti. Při zavádění flexibilních pracovních úvazků se podle mého názoru firmy bojí především větší administrativní zátěže a nižšího výkonu zaměstnanců. Záleží na každém oddělení ve firmě a na manažerech, zda jsou ochotní využít výhod takových úvazků a eliminovat jejich nedostatky. Zvýšené zavádění flexibilních forem práce by mohlo přispět k větší pružnosti

celého pracovního trhu. Důležité je zároveň informovat o této možnosti zaměstnance hned při nástupu do zaměstnání, zmínit pravidla pro využívání flexibilních úvazků, jejich výhody a případné komplikace, které mohou nastat.

Je třeba si uvědomit, že v případě vhodného nastavení systému pro sladování osobního a pracovního života včetně flexibilních pracovních úvazků profitují obě strany, zaměstnavatelé i zaměstnanci. Zaměstnavatelé tak nemusí ztratit kvalitní pracovní sílu, mohou získat nové loajální zaměstnance nebo snížit náklady. Výhodou pro zaměstnance je možnost lépe organizovat svůj čas a lépe skloubit pracovní a soukromé povinnosti.

Situace zaměstnávání znevýhodněných skupin osob na trhu práce je dnes velmi problematická. Firmy zeštíhlují výrobu, omezují provoz a propouštějí zaměstnance. Počet nezaměstnaných z tohoto důvodu rychle roste a není čas a často ani nálada hledat řešení, jak zaměstnávat znevýhodněné skupiny osob. Iniciativa je často zastavena a nová se nerozvíjí. Situace se zdá být lepší pouze v případě rodičů na mateřské nebo rodičovské dovolené. Pokud je pro firmu zaměstnanec odcházející na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou klíčový zaměstnanec, udělá firma všechno proto, aby mu usnadnila návrat na jeho pozici.

Flexibilní formy práce umožňují právě těmto skupinám vyvíjet pracovní aktivitu. Tyto skupiny osob představují nejenom neprávem opomíjené pracovní rezervy, ale například možnost, jak obohatit pracovní tým a udělat z něho efektivnější a různorodější článek organizace. Většina z nich si velice váží nabídnuté pracovní příležitosti a tím se stávají loajálními zaměstnanci. Na tyto skupiny by se nemělo zapomínat, ale naopak by se měly více začleňovat do pracovního procesu.

Přesto, že se vedou mnohé diskuse na téma využívání alternativních úvazků, zaměstnavatelé mají stále sklon považovat práci, která není udělána v rozsahu 40 hodin týdně, za méněcennou. Samotná flexibilita ale nestačí. Je potřeba přestat sledovat čas, ale využívat nové technologie, které umožní pracovat na dálku ve vyhovující době. Je potřeba vytvořit způsob, jak umožnit lidem pracujícím v nestandardním pracovním režimu dosahování úspěchů takovým tempem, které by zajistilo spokojenosti všech zúčastněných stran. Život obnáší různé fáze a staví před nás často nečekané události. Zaměstnavatelé, kteří mají pro své zaměstnance v tuto chvíli připravené alternativní řešení, získávají nepochybně konkurenční výhodu.



## 6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice. Závěrečná zpráva. Praha : VÚPSV, 2004.

AVERY, CH., ZABEL, D. *The Flexible Workplace*. Westfort, USA : Quorum Books, 2001. 210 s. ISBN 1-56720-189-X

BERÁNKOVÁ, K. Částečné úvazky nejen pro rodiče. *HR forum*, 2009, č. 10, s. 34-35.

BOČAROVA Z. 50+ do starého železa nepatří, in JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, A. ed. *Rovné příležitosti do firem*. Speciální vydání. Praha : Gender Studies, 2005. 26 s. ISBN 80-86520-15-3

Creating People Advantages. Boston : The Boston Consulting Group, 2009. 84 s.

Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad. 2010. [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW:<<http://www.czso.cz/>>

DOORNE – HUISKES, A., DULK, L., PEPPER, B. *Flexible Working and Organizational Change*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2005. ISBN 1-84376-618-3

DUDOVÁ, R., HASTRMANOVÁ, Š., HAŠKOVÁ, H. aj. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. 166 s. ISBN 978-80-7330-119-4

DUŠKOVÁ, L. *Vliv změn globálních podmínek na organizaci pracovní doby*. Acta Oeconomica Pragensia, 2005, roč. 13, č. 8.

ELIS, S., STREDWICK, J. *Flexible working*. London: CIPD, 2005. 174 s. ISBN 1-84398-055-X

EUROSTAT, Full-time and part-time employment - LFS series. 2009. [cit. 2010-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do?dvsc=10>>

Fenomén firemní školky. In *Zpravodaj České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, srpen 2009.

GOTTLIEB, B.H., KELLOWAY, E.K., BAHRMAN, E. *Flexible work arrangements*. West Sussex : John Wiley and Sons Ltd, 1998. Wes Sussex, 1998. 176 s. ISBN 0-471-96228-7

*HR forum*. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. č. 2. Praha : ČSRLZ, 2008. ISSN 1212-690X

*HR forum*. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. č. 10. Praha : ČSRLZ, 2009. ISSN 1212-690X

CHAMOUTOVÁ, D. Nezaměstnanost absolventů škol. [online]. Praha : NÚOV, [cit. 2010-01-31]. Dostupné z WWW: <[http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/NZabs\\_duben2009\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/NZabs_duben2009_pro_www.pdf)>

JURAJDA, Š. Dopady krize na trhu práce. *HR forum*, 2009, č. 2, s. 9

KOMOROUSOVÁ, V., PERLOVÁ, K. *Sdílené úvazky a další alternativní formy zaměstnání*. Praha : Síť mateřských center, 2008.

KRÁLÍKOVÁ, A. Paradox firemních školek. *Psychologie Dnes*, 2009, č. 10, roč. 15, s. 16.

KRÁLÍKOVÁ, A. K Vašemu dotazu na současnou situaci portálu projektu Alternativa [online]. Message to Kateřina KOZLOVÁ. 8. března 2010 [cit. 2010-03-15]. Osobní komunikace.

KRÁSA, V. Nezaměstnanost osob se zdravotním postižením je dlouhodobý problém. *HR forum*, 2008, č. 6, s. 15.

KŘÍŽKOVÁ, A. Flexibilní pracovní úvazky a jejich potenciál (...). *HR forum*, 2009, č. 4, s. 34-35.

LMC: Počet částečných úvazků loni kles o více než polovinu. Praha, [cit. 2010-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/kariera/zpravy/lmc-pocet-castecnych-uvazku-loni-klesl-o-vice-nez-polovinu/430641>>

LUŽAIĆ, A. Alternativní pracovní úvazky. *HR forum*, 2008, č. 7/8, s. 39-40.

MAŠEK, D. Mateřská a rodičovská dovolená a návrat do práce. In Články advokacie [online]. Praha : eAdvokacie on-line právní poradenství, [cit. 2009-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-advokacie.cz/cz/clanky/pracovni-pravo/materska-a-rodicovska-dovolena-a-navrat-do-prace.html>>

Nezaměstnanost se přiblížila 10 %, o jedno místo bojuje rekordních 18 lidí [online]. Aktualizace 8. února 2009 [cit. 2010-02-08]. Dostupné z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-se-priblizila-10-o-jedno-misto-bojuje-rekordnich-18-lidi-12w/ekonomika.asp?c=A100208\\_083840\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-se-priblizila-10-o-jedno-misto-bojuje-rekordnich-18-lidi-12w/ekonomika.asp?c=A100208_083840_ekonomika_spi)>

POLÍVKA, M. *Vytváření odpovídajících podmínek pro uplatňování pružných forem organizace práce a pracovní doby jako součást politiky zaměstnanosti*. Souhrnná zpráva. Praha : VÚPSV, 2000.

RANDLOVÁ, N. Jak řešit v případě práce z domova smlouvou pracovní dobu a třeba bezpečnost práce? In *Alternativní pracovní úvazky z pohledu práva – Projekt Alternativa* [online]. Praha : Portál Práce jinak, 1. 10. 2009, [cit. 2009-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.projekt-alternativa.cz/pripadove-studie/364/alternativni-pracovni-uvazky-z-pohledu-prava.html>>

RANDLOVÁ, N. Je možné být zaměstnán a stále mít nárok na částečný nebo i plný invalidní důchod? In *Alternativní pracovní úvazky z pohledu práva – Projekt Alternativa* [online]. Praha : Portál Práce jinak, 1. 10. 2009, [cit. 2009-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.projekt-alternativa.cz/pripadove-studie/364/alternativni-pracovni-uvazky-z-pohledu-prava.html>>

Informace STEM z projektu „Třetí kariéra“. Uplatnění lidí starších 50 let na trhu práce představuje značný sociální problém [online], [cit. 2009-09-15]. Dostupné z WWW: < [http://stem.cz/pages/ucast-v-projektech/Zamestnanci\\_0806.pdf](http://stem.cz/pages/ucast-v-projektech/Zamestnanci_0806.pdf)>

REZLEROVÁ, J. Ženy na trhu práce. *HR forum*, 2009, č. 6, s. 30-31.

REZLEROVÁ, J. Flexibilní pracovní síla pomáhá překonat krizi. *HR forum*, 2010, č. 1, s. 11.

REZLEROVÁ, J. Na trh práce přichází generace Y. *HR forum*, 2009, č. 4, s. 16

Soubor prorodinných opatření – Prorodinný balíček. MPSV ČR [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. Aktualizace 20. 11. 2008 [cit. 2009-10-18]. Dostupné z WWW: <[http://mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>

Situace absolventů škol na trhu práce se zhoršuje [online]. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009. Aktualizace 8. prosince 2009 [cit. 2010-01-31]. Dostupné z WWW:<<http://www.msmt.cz/pro-novinare/situace-absolventu-skol-na-trhu-prace-se-zhorsuje>>

STEINER, N. To your question of flexible working hours in Austria [online]. Message to Kateřina KOZLOVÁ. 2. března 2010 [cit. 2010-03-03]. Osobní komunikace.

SVOBODOVÁ, L. Flexibilita – její výhody i problémy [online]. Praha : VÚBP, 2008. [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW:<[http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilita\\_jeji\\_vyhody\\_i\\_problemy-svobodova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilita_jeji_vyhody_i_problemy-svobodova.pdf)>

The New Agenda For An Older Workforce. Manpower Index trhu práce [online]. Praha : Manpower, 2009, s. 2-3, [cit. 2009-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.manpower.cz/.../FINALTheNewAgendaforanOlderWorkforce.pdf>>

Tisková zpráva MPSV – Prorodinný balíček [online]. Praha : MPSV ČR, 19. 11. 08 [cit. 2009-10-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5888>>

Typy alternativní úvazků, Projekt Alternativa [online]. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, [cit. 2009-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://prace-jinak.cz/o-projektu/typy-alternativnich-uvazku.html>>

VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha : Gender Studies, 2007. 54 s. ISBN 978-80-86520-19-3

WEIDNEROVÁ S. Jak řešit zaměstnávání studentů? [online]. Praha : Institut pro sociální a ekonomické analýzy, [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.iseacz.org/Aktuality/Posledn%C3%AD%C4%8Dl%C3%A1nkyakoment%C3%A1%C5%99e/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/62/Jak-eit-zamstnvn-student-.aspx>>

Zákon č. 88/1968 Sb., o prodloužení mateřské dovolené, o dávkách v mateřství a o přídavcích na děti z nemocenského pojištění

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce České republiky

## 7 BIBLIOGRAFIE

BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. 1. vyd. Praha : Slon, 2003. 140 s. ISBN 80-86429-16-4

KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie manažerek : případová studie. Alena Křížková*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 67 s. (Sociologické texty). ISBN 80-7330-031-1

*Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*, sborník textů. 1. vyd. Praha : Gender Studies, 2007. 61s. ISBN 80-86520-14-5

TAUCHMANOVÁ, V. *Částečný a sdílený úvazek*. Praha : Klub maminek Balónek, 2007. 97 s.

VALENTOVÁ, M. *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti*. Praha : VÚPSV, 2004. 63 s.

KUCHAŘOVÁ, V. ZAMYKALOVÁ, L. *Rovnost příležitostí žen a mužů*. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2000. 105 s.

ČERMÁKOVÁ, M. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. 115 s. ISBN 80-7330-026-5

HAŠKOVÁ, H., KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2003. 111 s. ISBN 80-7330-048-6

## 8 PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA A

#### Maketa dotazníku

*Průzkum: Zaměstnavatelé a alternativní úvazky, 2007*

1. Máte nebo byste do budoucna měl/a zájem o práci na alternativní pracovní úvazek?
2. Jakou podobu takového úvazku byste preferoval/a?
  - poloviční (5x týdně 4 hodiny)
  - poloviční flexibilní (20 hodin flexibilně opracovaných v zaměstnání)
  - stlačený pracovní týden (20-40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu, tj. např. ve 3-4 dnech)
  - poloviční až  $\frac{3}{4}$  v podobě práce z domova
  - poloviční až  $\frac{3}{4}$  v podobě práce z domova s použitím internetu/ telefonu
  - sdílení pracovního místa (částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou)
  - částečný úvazek kombinující práci z domova s prací v zaměstnání
  - méně než poloviční úvazek, např. formou dohody o pracovní činnosti, z domova
  - méně než poloviční úvazek, např. formou dohody o pracovní činnosti, s docházením do zaměstnání dle dohody se zaměstnavatelem
  - další – uveďte:
3. Jak dlouho byste chtěl/a v takovém pracovním režimu pracovat?
  - do 1 roku
  - 1 až 2 roky
  - 2 až 4 roky
  - stále
4. Měl/a byste zájem po určité době přejít na celý úvazek nebo jiný typ úvazku?  
Ano  
Ne
5. O jakou pozici byste měl/a na alternativní pracovní úvazek zájem? Případně upřesněte konkrétní typ práce.
  - ve výrobě/ směnném provozu/ dělnické profesi



- v administrativě
- v nižším managementu
- ve středním managementu
- ve vyšším managementu

6. Jaký plat byste si za danou pozici ve zvoleném typu úvazku představoval/a? (není nutné vyplnit, nechcete-li)

7. Jste ochoten/-na do zaměstnání dojíždět do jiného města/ obce?

Ano

Ne

8. Jakou vzdálenost jste ochoten/-na denně cestovat?

9. Měl/a byste zájem o rozšíření vzdělání – např. v informačních technologiích, manažerských dovednostech, komunikačních dovednostech apod.?

Ano

Ne

Dotazník je anonymní, přesto bychom Vás rádi požádali o několik informací o Vaší osobě.

Pohlaví: žena / muž

Věk:

Dosažené vzdělání:

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské

V současnosti:

- na mateřské/ rodičovské dovolené
- v domácnosti
- pečující o závislého člena rodiny
- zaměstnán/-a na plný úvazek
- zaměstnán/-a na částečný úvazek
- krátkodobě nezaměstnaný/-ná
- dlouhodobě nezaměstnaný/-ná

Současná pozice (příp. před nástupem na mateřskou dovolenou, před ztrátou zaměstnání):

- ve výrobě/ směnném provozu
- v administrativě

- v nižším managementu
- ve středním managementu
- ve vyšším managementu
- podnikatel/ka/ majitel/ka firmy

## PŘÍLOHA B

### Maketa dotazníku

*Průzkum: Využívání alternativních pracovních úvazků mezi zaměstnavateli, 2010*

*Projekt Alternativa  
Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů  
Lublaňská 57, 120 00 Praha 2  
**Využívání alternativních/ flexibilních pracovních úvazků**  
Leden 2010*

Dovolte nám, abychom Vám položili několik otázek, které se týkají využívání alternativních /flexibilních forem zaměstnávání ve vaší společnosti.

Rádi bychom Vás ujistili, že dotazník je anonymní a vaše odpovědi nebudou zneužity. Odpovědi, které nám poskytnete, budou využity pouze ke statistickým účelům v projektu Alternativa.

#### **1. Do jakého typu společnosti spadáte?**

(vyberte prosím jednu variantu)

1. Mikro podnik (maximálně 10 zaměstnanců)
2. Malý podnik (10 – 50 zaměstnanců)
3. Střední podnik (50 – 250 zaměstnanců)
4. Velký podnik (250 a více zaměstnanců)

#### **2. Nabízíte svým zaměstnancům možnost využívat alternativních/ flexibilních pracovních úvazků?**

1. ano
2. ne

#### **3. V případě, že jste odpověděli na předchozí otázku odpověď NE, plánujete využívat alternativní/ flexibilní pracovní úvazky v budoucnu?**

1. ano
2. ne

**4. Jaké typy alternativních/ flexibilních pracovních úvazků nabízíte? V případě, že teprve plánujete jejich nabídku v budoucnu, o které typy úvazků nejspíše půjde?**  
(můžete zvolit libovolný počet odpovědí)

1. Zkrácené pracovní úvazky (méně než 40 hodin týdně)
2. Práce z domova na klasický plný úvazek
3. Práce z domova na nižší než plný úvazek
4. Práce formou DPP a DPČ
5. Stlačený pracovní týden (20-40 hodin ve zkráceném pracovním týdnu)
6. Sdílení pracovního místa (na jednu pozici dva zaměstnanci)

**5. Kolik zaměstnanců využívá jednotlivé alternativní /flexibilní pracovní úvazky a komu jsou primárně určeny? V případě, že vaše společnost tyto úvazky nabízí, vyplňte prosím následující tabulku.**

Typ úvazku	ANO/ NE	Přibližný počet zaměstnanců	Pozice pracovníků (uveďte pod jednotlivými číslly) 1/ výroba nebo směnný provoz 2/ administrativa 3/ nižší management 4/ střední a vyšší management
<b>Flexibilní pracovní doba</b>			
<b>Zkrácené úvazky</b> (méně než 40 hodin týdně)			
<b>Práce z domova – plný úvazek</b>			
<b>Práce z domova – nižší než plný úvazek</b>			
<b>Práce formou DPP a DPČ</b>			
<b>Stlačený pracovní týden</b> (20-40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu)			
<b>Sdílení pracovního místa</b>			

**6. Zaměstnává vaše společnost rodiče na rodičovské dovolené?**

	ANO/ NE	Přibližný počet zaměstnanců	Pozice pracovníků 1/ výroba nebo směnný provoz 2/ administrativa

			3/ nižší management 4/ střední a vyšší management
--	--	--	--

**7. Zaměstnává vaše společnost osoby se zdravotním postižením?**

	<b>ANO/ NE</b>	<b>Přibližný počet zaměstnanců</b>	<b>Pozice pracovníků</b> 1/ výroba nebo směnný provoz 2/ administrativa 3/ nižší management 4/ střední a vyšší management
--	--------------------	--	--

**8. Zaměstnává vaše společnost osoby starší padesáti let?**

	<b>ANO/ NE</b>	<b>Přibližný počet zaměstnanců</b>	<b>Pozice pracovníků</b> 1/ výroba nebo směnný provoz 2/ administrativa 3/ nižší management 4/ střední a vyšší management
--	--------------------	--	--

**9. Zaměstnává vaše společnost studenty?**

	<b>ANO/ NE</b>	<b>Přibližný počet zaměstnanců</b>	<b>Pozice pracovníků</b> 1/ výroba nebo směnný provoz 2/ administrativa 3/ nižší management 4/ střední a vyšší management
--	--------------------	--	--

**10. Máte v budoucnu zájem rozšířit počet flexibilních pracovních úvazků?**

1. ano
2. ne

Na závěr bychom Vám rádi položili několik otázek týkajících se projektu Alternativa a jeho aktivit.

**11. Znáte projekt Alternativa, který realizuje Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů?**

1. ano
2. ne

**12. Navštívili jste někdy webové stránky [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz) ?**

- 1. ano
- 2. ne

**13. Využíváte služeb bezplatného pracovního portálu projektu Alternativa [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz)**

- 1. ano
- 2. ne

**14. V případě, že budete nabízet/poptávat alternativní pracovní úvazky někdy v budoucnu, využijete služeb bezplatného pracovního portálu projektu Alternativa [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz)?**

- 1. ano
- 2. ne

**15. Zajímají Vás informace, které nabízí portál projektu Alternativa [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz)?**

- 1. ano
- 2. ne

**16. Projekt Alternativa pořádá různé vzdělávací aktivity na podporu flexibilních pracovních úvazků (například seminář s názvem *Alternativní úvazky z hlediska legislativy a praxe* či expertní kulatý stůl *Zaměstnavatelé a OZP, jak si vzájemně vyjít vstříc?*). Zúčastnil/a jste se už některé vzdělávací aktivity projektu Alternativa?**

- 1. ano
- 2. ne

**17. Plánujete zúčastnit se těchto vzdělávacích aktivit projektu Alternativa opět v budoucnu?**

- 1. ano
- 2. ne

**18. Využíváte možnost on-line poradny formou chatu, kterou nabízí projekt Alternativa na portálu [www.prace-jinak.cz](http://www.prace-jinak.cz)?**

- 1. ano
- 2. ne

Na závěr už jen statistické údaje, které nám umožní lepší vyhodnocení a zpracování získaných odpovědí.

**19. V jakém regionu se nachází Vaše společnost?**

Vypište prosím -----

**20. Jaký je předmět podnikání Vaší společnosti?**

Vypište prosím -----

**Přejete si dostávat pravidelný informační newsletter České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů na e-mailovou adresu?**

1. ano ( prosím vyplňte níže vaše kontaktní údaje)
2. ne

Jméno:

.....

Příjmení:

.....

E-mail:

.....

Děkujeme Vám za čas, který jste nám věnovali vyplněním dotazníku.